

**Universidad Popular Autónoma
Del Estado de Puebla**

Escuela de Administración de Instituciones

**“ IMPORTANCIA DEL PERSONAL GERENCIAL EN EL
DESARROLLO PROFESIONAL DEL EMPLEADO EN LA
EMPRESA”**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN RECEPCIONAL
PARA OBTENER EL TÍTULO DE:**

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN
DE INSTITUCIONES**

PRESENTA

MONTSERRAT MEDEL ORTÍZ

OCTUBRE 2002



UPAEP – Secretaría General

Dirección General de Apoyos Académicos

Dirección del Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación.

Biblioteca Central - **Karol Wojtyla**

Tesis Digitales Restricciones de uso:

DERECHOS RESERVADOS ©

PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de textos, imágenes, gráficas, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente de donde la obtuvo mencionando el autor o autores involucrados en el documento.

Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

México, D. F., a 10 de agosto de 2002

At'n.: Mtro. Iván Aguirre Hernández
Director del Dpto. de Administración y Contabilidad.

Presente:

Por este conducto hago constar mi total aprobación al trabajo de investigación recepcional con el tema:

“Importancia del personal gerencial en el desarrollo profesional del empleado en la empresa.”

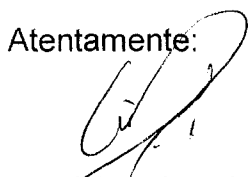
Que para obtener el título de Licenciada en Administración de Instituciones, presenta la alumna:

Montserrat Medel Ortiz.

Matrícula: 220451

Por lo tanto no tengo ningún inconveniente en dar mi visto bueno para la presentación de este trabajo a las Autoridades de la Facultad de Administración de Instituciones de la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla, para efecto de la realización de su examen profesional.

Atentamente:



Lic. César Iglesias Pedraza.

AGRADECIMIENTOS

A DIOS:

En primer lugar le agradezco a Él por las gracias que me otorgó no sólo al realizar esta tesis, sino también porque a lo largo de mi carrera me iluminó para aprender y aprovechar mis estudios y actividades.

A MIS PADRES

Este período de mi vida es una de las metas que perfeccionaré gracias a todos los sacrificios que hacen para que me desenvuelva como mujer y persona.

AL LIC. CÉSAR IGLESIAS PEDRAZA:

Quien con su inigualable generosidad me dedicó su tiempo y contribución en el asesoramiento de la tesis.

A MI ESCUELA ADMINISTRACIÓN DE INSTITUCIONES:

Por darme los conocimientos e impulsarme a brindar un servicio profesional y moral.

DEDICATORIAS

A MIS PADRES:

Porque en mi vida los verdaderos frutos son los que aprendo del ejemplo que me dan, del amor que entregan sin medida y de los consejos incondicionales que me orientan.

A MIS HERMANOS:

Enrique, por tu fortaleza y realismo, Yola, por tu generosidad y delicadeza, Ale, por tu alegría y corrección y Mary, por tu nobleza de corazón y tu lealtad. A todos gracias por su cariño y amistad.

A MIS INSTITUCIONES EDUCATIVAS

UPAEP e Instituto México, porque como segunda casa nací, crecí y me formé para el futuro.

A MIS MAESTROS:

Por la entrega de corazón para formarnos.

A MI FORMACIÓN Y AMIGOS SCOUTS:

Porque en ella encuentro grandes enseñanzas y verdadera amistad que me dirigen a Dios.

A MIS AMIGOS

**(NORMA, YANE, GABY, NELLY
ANGEL, LUPITA, LIZ, ANA, AREL,
ROSE, ALVARO, BRENDA Y MARÍA)**

Porque cada momento junto a ustedes: alegrías, tristezas, sueños, anhelos, locuras, son los que hicieron de esta etapa algo especial.

RESUMEN

RESUMEN

Los recursos materiales, financieros y humanos, por sí solos, no son suficientes en una empresa; se necesita de una buena administración que los conduzca para el crecimiento y desarrollo de la misma. Dentro de ésta área, un factor que se considera clave y de interés para el desarrollo del personal que trabaja en una empresa es: la influencia de la Labor Gerencial.

Se destacan muchos aspectos que son indispensables para la gerencia, ya que su principal objetivo debe ser el tener interés por el desarrollo de todos sus subordinados, los cuales son el activo más importante que tiene y con los cuales llega a alcanzar los objetivos que se plantea.

Relacionado con esto, no hay que omitir las cualidades y competencias que corresponden a la actitud, personalidad, disposición e innovación que debe tener un gerente.

Es inevitable resaltar en primer lugar las habilidades y el liderazgo efectivo, porque son la iniciación a una buena dirección, y porque es una base ejemplar para los que tiene a su cargo. Por consiguiente ayuda a la potencialización dentro de la empresa.

La labor gerencial crea y mantiene la organización humana, el cual trabaja en el desarrollo profesional de los recursos humanos presentes y sobretodo y más importante en los que lo sustituirán en el futuro.

Este proceso de formación, junto con la motivación que se les da a los empleados, serán un eslabón primordial para la elevar la calidad de vida de los empleados, y son considerados como oportunidades para el liderazgo del personal gerencial, el cual a través de involucrarse más en esto, dará una respuesta eficaz a la organización.

La labor de un gerente es difícil y extensa pero sí satisfactoria tanto para él como para su empresa y su entorno.

ABSTRACT

Material, financial and human resources alone, are not enough for a company, it is also needed a good administration to drive them towards the growth and needed development. In this area, a key factor for the of employee's interest is the influence or the Managerial Labor.

Many aspects are needed for the Management Stand out, the main goal must be the interest employee's development, with then are able to reach the goals sets.

Related to this, we must not leave out the qualities and aspects correspondant to attitude, personality, disposition an innovation that a Manager must have.

It is unavoidable to point firstly the abilities and the effective leadership, for they are the beginning of a good management, because they set an example for the employees, thus it helps development inside the company.

Managerial Labour creates and holds human organization, which helps in the professional development of those who will one day substitute the managers.

This formation process, along with the motivation, given to the employees an essential link to raise the quality of life, this are considered as opportunities for the leadership opportunities of the managerial employees, which will in turn, by means of getting more involved, give an effective response to the organization.

The labour of a manager is hard and extense, as well as rewarding and satisfactory for his company and his environment.

ÍNDICE

ÍNDICE

Página

PARTE INICIAL

Agradecimientos	I
Dedicatorias	II
Resumen	III
Abstract	VI
Indice	V

CAPITULO I. PROPÓSITO Y ORGANIZACIÓN

1.1 Planteamiento del Problema	1
1.2 Propósito de la Investigación	3
1.3 Objetivo General	3
1.4 Objetivos Específicos	4
1.5 Justificación	5
1.6 Alcances	6
1.7 Resultados Esperados	6
1.8 Organización del Estudio	7

CAPITULO II. AREA COMPILATIVA 9

CAPITULO III. AREA DESCRIPTIVA

3.1 La Administración	15
3.1.1 Proceso Administrativo	19
3.2 La Empresa	24
3.2.1 Características de la Empresa	25
3.2.2. Clasificación de las Empresas	26
3.2.3 Los Recursos Humanos como factor clave en la empresa	28
3.3 El Personal Gerencial	31
3.3.1 Desempeño Gerencial	33
3.3.2 Tipos de Gerentes	34
3.3.3 Habilidades Gerenciales	35
3.4 Liderazgo	40
3.4.1 El liderazgo requerido hoy en la empresa	42
3.4.2 Estilos de Liderazgo	44
3.4.3 Teoría del Liderazgo Situacional	46
3.4.4 Retos Actuales del Liderazgo	49
3.4.5 Liderazgo con los Empleados	51
3.4.6 El liderazgo Transformador	52

3.5 Factor Motivación	53
3.5.1 Las Necesidades Básicas	56
3.5.2 Las Teorías de la Motivación	60
3.5.3 Moral y Actitud	62
3.5.4 Proceso de Reconocimiento y Recompensa	63
3.5.5 El Ambiente de Trabajo y las Relaciones Laborales	66
3.6 Comunicación	67
3.6.1 Ambientes de la Comunicación	71
3.6.2 Modelo de la Relación y Comunicación	72
3.7 Proceso de Desarrollo, Formación y Potencialización	73
3.7.1 El Ciclo del Gerente Desarrollador.	75
3.7.2 Desarrollo Profesional	76
3.7.3 Colaborador de Alto Compromiso	80
3.7.4 Negociación de Objetivos y Compromisos de Trabajo	82
3.7.5 Formación y Capacitación	83
3.7.6 La Potencialización	86
3.7.7 Proceso de Evaluación de Desempeño	87
CAPITULO IV. AREA ANALITICA	91
CONCLUSIONES	124
BIBLIOGRAFÍA	126
FUENTES	129
ANEXO	130

CAPITULO I

I.PROPÓSITO Y ORGANIZACIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

A lo largo del tiempo, el enfoque que se le ha dado al personal, desde los niveles operativos hasta los de dirección, ha sido diferente, es decir, se le ha dado más preferencia a otras tareas o recursos que dan origen a diferentes estilos de desarrollo. Se piensa que las organizaciones en un principio enfocaban su crecimiento exclusivamente a las utilidades que de ella podrían sacar y seguir en la marcha del mercado con una misma estructura que les permitiera sacar adelante sus objetivos. Por lo tanto no se interesaban como debiera ser en el personal que laboraba dentro de la organización; y como consecuencia a esto, el trabajo se consideraba más monótono y la respuesta de la gente no era la esperada.

Poco a poco este enfoque ha ido evolucionando y a través de investigaciones y de la participación de la gente se ha tomado más en cuenta este importante eslabón dentro de la organización. Actualmente , el personal es el recurso más importante de una empresa. Sin embargo se tiene que considerar que hay muchos factores que determinan el crecimiento de la misma.

Para determinar la calidad de vida laboral de los empleados, es importante involucrarse en su trabajo, desde sus inicios en el mismo, hasta su desarrollo dentro de la empresa que labora. Es indispensable tomar en consideración que para que los empleados tengan interés en su desempeño debe existir un factor clave, que es el Personal Gerencial.

Aunque en estos tiempos, las empresas tomen en cuenta más a su personal , existen empresas que tienen a gente en la dirección que no es lo suficientemente eficiente para desempeñar dicho puesto y que sin el cual se podría exponer que tienen una mala administración. Y no nada más es la dirección, sino también se piensa que los individuos que trabajan en la empresa no contribuyen a la misma. Además de lo anterior mencionado, los integrantes de

la empresa, tanto de niveles superiores como de los inferiores , se ven afectados por la competencia y presión que tiene la misma empresa. Cabe mencionar que a largo plazo una gerencia mal realizada y organizada arrastra a sus subordinados y es entonces donde se pregunta hasta que medida ella es base fundamental de motivación y de comunicación eficaz, además de qué liderazgo debe de tener para que genere el clima laboral adecuado, para que se logre un desarrollo profesional de los empleados.

Este problema lleva de la mano a ambas partes , tanto del personal gerencial como del personal colaborador. En su mayoría por el primero.

Sin embargo, también se necesita ver el otro lado de la cuestión a tratar, que en este caso son los trabajadores. El problema está antes de todo, en que el personal gerencial comprenda diferentes situaciones de los individuos ante su trabajo, es decir, saber qué es lo que los moviliza, de cómo funcionan sus motivadores y cuánto de esto influye o se refleja en el trabajo de las personas. Se considera que esto podría contribuir a la comprensión y ejecución de sus actividades laborales.

1.2 PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación que se lleva a cabo dentro de este tema se realiza porque es un factor que pienso que no se toma en cuenta dentro de las funciones que tienen los niveles más altos de la administración, en este caso la influencia del gerente. Además la investigación se propone a su vez dar el enfoque humano que la gerencia debe tener para con los que le rodean, esto es, enfocado hacia el trabajador, y así ver por su desarrollo. Propone a una persona la capacidad del darse cuenta del cómo puede influir en la mejora de otro ser humano a su cargo.

1.3 OBJETIVO GENERAL

Analizar la importancia del personal gerencial en el desarrollo profesional de los trabajadores en la empresa.

1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Conocer las funciones del área gerencial.
- Conocer la importancia de la gerencia y el liderazgo.
- Identificar los factores que influyen en el desarrollo profesional del personal en la organización empresarial.
- Distinguir las necesidades y responsabilidades del personal en la organización.
- Especificar el efecto de la motivación por parte de la gerencia.
- Establecer las respuestas de orden motivacional del trabajador.

1.5 JUSTIFICACIÓN

La aportación que se hace con este trabajo recepcional nos conduce al desarrollo profesional del trabajador que por consiguiente eleva su calidad de vida laboral. Es importante darse cuenta que el beneficio que obtiene la empresa es tanto objetivo como subjetivo, ya que se logra que el mismo trabajador acepte su responsabilidad en la empresa y su seguridad en ella; y esto es alcanzado en su mayoría gracias a la actitud, interés y la influencia del personal gerencial, el cual con sus experiencias, su conocimiento y sus necesidades ayudarán al crecimiento moral y técnico del trabajador. El mismo ejemplo de un superior hace que la gente que está a su cargo se desempeñe de la misma manera o similar. El beneficio se hará cuando el personal se convierta en una fuerza de trabajo que formule exigencias de gran amplitud a los gerentes. Esto ayuda al individuo a tomar en serio su trabajo y ayuda a que confíe en la empresa. Debe estar en condiciones de confiar de que su superior o Gerente conoce su propia tarea y su propio trabajo. Así entenderá que el gerente brinda las herramientas que el propio trabajador necesita para realizar la labor productiva y sobretodo motivarse a sí mismo.

Por consiguiente, el buen desempeño de la gente es responsabilidad del gerente, es decir, además de ver por sus obligaciones tiene que ver por sus obligaciones que están implícitas en la misma gente, empezando por su personalidad, pasando por las relaciones interpersonales que tiene con cada uno y sobre todo, poner en práctica el liderazgo que tiene, para llegar a cumplir el objetivo que se planteó y a su vez cumplir con la meta común de ellos que es el crecimiento de la empresa.

1.6 ALCANCES

Esta investigación está dirigida principalmente a los niveles altos de toda institución y empresa , tanto pública como privada, que lleven una estructura de administración; estos son el Personal Gerencial , o a su vez, directores o facilitadores en caso de que sea una organización informal. También es de interés este estudio para cualquier persona que en su puesto laboral tenga gente bajo su responsabilidad.

Cabe resaltar a toda la empresa, pues esta se ve involucrada, ya que en cada departamento laboran personas humanas que se disponen a elevar su calidad de vida tanto fuera como dentro de la empresa.

1.7 RESULTADOS ESPERADOS

Se pretende que con esta investigación se haga conciencia que el trabajo de uno es consecuencia del otro, es decir, llegar a la conclusión de que el dirigir es un arte y si lo podemos manejar lograremos alcanzar la satisfacción que pretendemos de los demás.

1.8 ORGANIZACIÓN DEL ESTUDIO

CAPITULO I

En este primer capítulo, se describe el planteamiento del problema, exponiendo las causa y los motivos de la importancia del personal gerencial en el desarrollo profesional de los empleados en una empresa. Así mismo, se informa el porqué se realiza esta investigación, hacia dónde queremos llegar con la misma, los beneficios que tiene el investigarla y hacia quién va dirigida. Este capítulo es base fundamental para el poder llegar a la conclusión.

CAPITULO II

Dentro de este capítulo, se elabora una lista de los libros utilizados para la elaboración de la investigación. Cabe señalar que también se exponen algunos de los libros externos utilizados para el ensayo y para enriquecer la información. Así mismo, se presenta el porqué se usaron esos libros y su relación con los temas de la investigación.

CAPITULO III

El área descriptiva de este trabajo, es el marco teórico de donde se desarrollan los temas acerca de nuestro problema. Se tocan temas como administración, liderazgo, gerencia, desarrollo, entre otros. Se identifica cada parte de estos temas con sus autores originales, sus ideas, teorías, etc. También se encuentran algunas declaraciones personales de los temas desarrollados.

CAPITULO IV

Comparaciones de los autores, análisis de los temas, es lo que se expone en este capítulo. Es un ensayo o monografía de los argumentos antes

vistos en el marco teórico. Se incluyen algunas aportaciones de casos reales extraídos de las fuentes o revistas como la de Gestión de negocios, así como aportaciones personales y lo que pienso acerca de algunos temas en especial. Este capítulo conlleva a la elaboración de la conclusión del siguiente capítulo.

CONCLUSIONES

Una vez realizada el ensayo, se llega a la conclusión o conclusiones dependiendo del caso. En esta área se confirma la importancia que tienen los gerentes en el desarrollo de los empleados, así como también la efectividad que tienen que tener los mismos para alcanzar los objetivos que se proponen incluyendo el desarrollo de él y sus subordinados.

CAPITULO II

ÁREA COMPILATIVA

El contenido de esta parte compilativa del trabajo está basado en los temas a desarrollar en los próximos capítulos con respecto al objetivo general: La importancia del Personal Gerencial en el desarrollo profesional de los empleados. Se expone la bibliografía más importante utilizada y el motivo por el cual se ocupó la misma.

ADMINISTRACIÓN

La administración es la base de toda actividad dentro de una organización. Mediante ella se definen los procesos que la organización va a tener y de ella depende el crecimiento y desarrollo de la misma. Mediante el proceso administrativo se detectan las áreas en las que hay que renovar, las estrategias a seguir y el objetivo a cumplir.

La administración ha tenido varios enfoques a lo largo de la historia, es decir, conforme va pasando época tras época cada autor ha expuesto su estilo conforme la época que vive. Es por eso que desde Taylor hasta la administración moderna se ha desarrollado diferentes teorías.

EL libro de INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN de Idalberto Chiavenato reúne todas las teorías. Además de lo anterior, este libro es utilizado porque el autor hace comparaciones de todas las teorías y sobretodo porque el enfoque que se le da en este trabajo es acerca de las personas; no debe faltar cómo se originó el interés hacia este ramo en una empresa.

Así, los libros ADMINISTRACIÓN de James A. Stoner y FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN de Andrew J. DuBrin nos exponen la administración desde un enfoque moderno. Se toma el contenido de este libro puesto que en estos tiempos las empresas han evolucionado de una manera rápida ya que desde la tecnología está muy avanzada hasta las personas que cada vez son más preparadas, se ha implementado modernas estrategias y el margen de

competencia se va abriendo cada vez más. Es importante que tomemos en cuenta los autores que investigan la administración en nuestra época.

Otro libro consultado es el de Harold Koontz y Heinz Weihrich llamado ADMINISTRACIÓN. Ellos hacen del libro un compendio global en el cual se desarrollan la mayor parte de los temas vistos en este trabajo. Se toman temas como el liderazgo, sus teorías y el proceso administrativo, los cuales vienen muy bien desarrollados.

EMPRESA

La empresa es una unidad de todos los factores que la componen, como los individuos, la tecnología, el capital. La empresa es el lugar donde los empleados se desarrollan profesionalmente y se esfuerzan por conseguir el sentido de su profesión.

EL libro de COMO ADMINISTRAR PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS de Joaquín Valencia y ADMINISTRACIÓN de Hellriegel, nos enseña qué propósito tienen las empresas, identificándolas por el tamaño. Estos libros son utilizados para justificar lo que es la empresa así como para darle un enfoque general en cuanto al desarrollo de los trabajadores, puesto que se indica en una empresa en general y no se especifica en cual de ellas; al fin y al cabo el objetivo es el mismo.

PERSONAL GERENCIAL

El personal gerencial es la cabeza de la estructura de la organización. Los gerentes son la clave para que toda la empresa prospere y se mantenga, puesto que ellos son los que toman las decisiones importantes y tienen las habilidades y el conocimiento para ello; además de que deben tomar en cuenta a sus subordinados con quien trabajan y a las personas para los cuales trabajan que son los clientes.

Otro libro utilizado por la experiencia que el autor tiene del tema es LA GERENCIA DE EMPRESAS de Peter Drucker. Este autor es el más reconocido de los teóricos modernos del management. El contenido de este libro nos enseña las tareas, responsabilidades y prácticas que tiene un gerente al desempeñar ese puesto. Puesto que es una variable esencial dentro de esta investigación, es mejor recapitular información de autores que tienen esa experiencia y complementarla con la información desde otros puntos de vista de otros autores.

Tales son los casos de los ejemplares de ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL (Wendell French), ADMINISTRACION DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS (William B. Werther) y ADMINISTRACIÓN MODERNA DE PERSONAL de Joaquín Rodríguez Valencia. Es notable el valor que las personas tienen dentro de la organización y lo que ellas pueden hacer y ser dentro de la misma. Las relaciones humanas dentro y fuera de la empresa no son fáciles, se necesita conocer de ellas y conocer la forma de influir en los otros así como de conocer los motivos del comportamiento de cada individuo. Generalmente se aprovechan este tipo de libros para conocer a fondo lo que hace la administración del personal y saber cómo funcionan los procesos y relaciones individuo-empresa.

Otro libro verdaderamente ejemplar es el de Stephen Covey: LOS 7 HABITOS DE LA GENTE ALTAMENTE EFECTIVA. Este libro se aprovechará porque se basa más que nada en casos verdaderos y profundos. Para un gerente es indispensable ser efectiva en su vida diaria, no sólo en el trabajo sino también con su familia y con la gente que se desenvuelve. Los siete hábitos van implícitamente en las habilidades gerenciales para poder lograr lo que uno quiere, sobre todo si quiere el verdadero desarrollo de los empleados que tiene a su cargo. Como también este libro es dirigido a cualquier persona capaz de ser mejor, los empleados podrían conocer estos hábitos y seguir el proceso para que sean efectivos.

LIDERAZGO

Se necesitan en las empresas cada vez personas más preparadas, eficaces, y que sepan dirigir una acción y a las otras personas en su ambiente para que logren sus metas. Estas personas son los líderes. El liderazgo se está manifestado en la dirección de las empresas y así como son gerentes, también pueden ser líderes. Van interrelacionados, es decir, un tiene que ser elemento del otro, aunque algunas veces la persona que está en la dirección no es un líder. LIDERES es la palabra que lleva el nombre del libro de Thomas Gordon y LIDERAZGO, PERSPECTIVAS PARA UNA DIRECCIÓN EFICAZ de Petricio Lynch Gaete. Se emplean estos libros para consultar las perspectivas que tiene el liderazgo y el amplio marco que existe alrededor de este tema. Además de la capacidad que la gente puede tener y aprender el estilo de liderazgo que se puede desenvolver en una gente común.

El liderazgo actual debe tener como visión principal la de sostener procesos de cambios profundos en el comportamiento de las organizaciones. Por consiguiente se utiliza el libro: EL LIDER EN EL CAMBIO de John P. Kotter.

MOTIVACIÓN

El aumentar el estado de ánimo de cualquier trabajador y hacer que se sienta seguro de sí mismo y que su sentido de pertenencia y desempeño sean asegurados, son algunos de los principales efectos de la motivación. Esta motivación la debemos fomentar en nosotros mismos para el éxito, pero a veces puede convertirse en uno de los desafíos más difíciles en la vida laboral. De tal manera que se beneficia esta investigación con el libro 101 MANERAS DE MOTIVARSE de Christine Ingham. Seguido de teorías administrativas, el libro de Douglas Mc Gregor enriquece a través de la demostración que gerentes y directivos pueden satisfacer las necesidades de los trabajadores al jugar con la motivación.

Un enfoque esencial es el que se da en la psicología de las personas que tiene una vida laboral. En el libro de PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL Fernando Zepeda Herrera nos expone la manera de poder aprovechar la psicología de cada individuo para aumentar su motivación y alcanzar su desarrollo profesional, tanto de un superior como de un dependiente. EL reconocimiento y la participación son una de las palabras que más recalca este autor y por lo tanto se enfocan en este trabajo.

COMUNICACIÓN

La clave del éxito en las relaciones es la comunicación. En primer lugar es esencial para expresar lo que necesitamos, en segundo lo que sentimos, en tercero lo que opinamos. Pero cabe resaltar que no sólo el conversar es lo primordial, también necesitamos escuchar para que las dos partes, tanto emisor como receptor cumplan con lo que hacen y con lo que quieren.

Establecer comunicación en una empresa no es una tarea difícil pero sí necesita tiempo para que cada departamento forme entre sí una cadena de relaciones y así se forme el círculo completo con cada uno.

Rudolph Verderber simplemente con el título: COMUNÍCATE nos expresa la forma en la que podemos dirigirnos para desarrollar nuestra capacidad de socialización. Los motivos del empleo de este libro son varios desde el saber cómo comunicarnos no verbalmente hasta la forma de comunicarnos en la práctica. Al igual que Verderber, Carlos Fernández Collado en LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES nos revela la gravedad y el alcance que puede tener esta dentro de las organizaciones; también expuesto dentro de este tema.

Todos los gerentes tienen gracias al grado que desempeñan dentro de la empresa una función que es la de negociación, en la que conviven con otros ejecutivos del mismo nivel y de otras culturas y formas de administración. Por esta razón, se utiliza COMUNICACIÓN INTERCULTURAL de B. H. Spitzberg, en el

cual se muestra la forma en la que uno puede comunicarse en una negociación sin causar diferencias y para que sea exitosa.

Además de estos libros se emplean para este trabajo recepcional otras fuentes que enriquecen este trabajo como son la REVISTA: GESTIÓN DE NEGOCIOS, que relata artículos de gerentes que viven todos los días diferentes casos de estos temas.

Otra de las fuentes que se utilizan son las tesis, una de ellas es la de LIDERAZGO CENTRADO EN EMPOWERMENT, ya que el empowerment una de las fórmulas para dirigir a la gente.

CAPITULO III

MARCO TEORICO

3.1 LA ADMINISTRACION

Hoy en día, el mundo se considera como una sociedad compuesta de organizaciones. Todas las actividades orientadas a la producción de bienes o a la prestación de servicios siguen un proceso administrativo, las cuales están constituidas por recursos humanos, físicos y materiales. La vida de cada persona depende de éstos y éstos dependen en mucho de aquellos. Cada organización tiene un fin diferente, unos de lucro otros de servicio, etc.

Debido a que cada vez la complejidad de las organizaciones ha aumentado, además de su crecimiento y globalización, las organizaciones han tenido la obligación de ser administradas con cierto rigor para alcanzar cierto desarrollo. Este proceso requiere de personas preparadas a coordinar y manejar ciertas tareas y asuntos diferentes. Por tanto, a través de la administración es como podremos conducir racionalmente las actividades dentro de la organización tenga el fin que tenga. La administración se ha convertido en una de las áreas más importantes de la actividad humana.

Debido a sus limitaciones físicas, biológicas y psíquicas, el hombre necesita cooperar con otros hombres para alcanzar objetivos en conjunto. Cualesquiera que sean estos objetivos, la coordinación del esfuerzo humano es un asunto esencialmente administrativo. Cuando se requiere de esta cooperación de los individuos para alcanzar estos objetivos, el componente básico y fundamental de esa asociación es la administración.

“La palabra **administración** viene del latín "ad" que significa dirección, tendencia; y "minister" que significa subordinación u obediencia” (Chiavenato,1999,P 8); lo que al interpretar estos significados y al unirlos diríamos que es el cumplimiento de una función bajo la dirección de otro . El significado de la administración experimenta la profundización de diferentes teorías que ha llevado a analizar desde diferentes enfoques, cada una de acuerdo a la tendencia y a la doctrina que sigue y sobretodo a la época en que se originó.

Este desarrollo de la administración es el siguiente: "comenzó por lo que denominaremos "énfasis en las tareas" (actividades realizadas por los obreros en una fábrica), según la administración científica de Taylor. Posteriormente, el énfasis fue en la estructura, con la Teoría clásica de Fayol y con la teoría de la burocracia de Weber; luego apareció la teoría estructuralista. La reacción humanística surgió con el "énfasis en las personas", a través de la teoría de las relaciones humanas ampliada más tarde por la teoría del comportamiento y por la teoría del desarrollo organizacional. El "énfasis en el ambiente" se inició con la teoría de los sistemas, siendo perfeccionada por la teoría situacional que llevó al "énfasis en la tecnología". (Chiavenato, 1999, P 8).

A partir de estos enfoques, se formaron diferentes definiciones de lo que es la administración, cada autor plasmando el análisis que hizo a través de sus experimentos y de sus conocimientos.

Para DuBrin administración "significa el proceso de usar recursos de la organización para alcanzar los objetivos de la misma, por medio de las funciones de planeación, organización e integración del personal, del liderazgo y del control" (DuBrin, 2000, p.3)

Este término también lo utiliza para etiquetar una disciplina específica a las personas que administran y a la carrera elegida.

La administración se define como el "proceso de diseñar y mantener un medio ambiente en el cual los individuos, que trabajan juntos en grupos, logren eficientemente los objetivos seleccionados. " (Koontz y Weihrich, 1990, p.4)

Koontz especifica con esta definición varios aspectos para su interpretación. En primer lugar nos dice que como administradores las personas ejecutan las funciones básicas administrativas para una organización clara y útil del conocimiento. En segundo lugar, la administración es aplicable a las organizaciones grandes y pequeñas, lucrativas,... (Ibídem, p.7).

"no lucrativas, las manufactureras y las de servicio. Así, la administración es aplicable a los gerentes de todos los niveles organizacionales.

Nos menciona también el objetivo de todos los gerentes que es " crear un superávit: los gerentes deben establecer un ambiente en el cual los empleados puedan lograr metas de un grupo en el menor tiempo, con menos dinero, materiales e insatisfacción personal donde puedan lograr lo más posible de una meta con los recursos disponibles." (Koontz y Weihrich,1990,p.4)

Por último y completando esta definición, Koontz y Weihrich se ocupan de la productividad, eso implica la eficacia y eficiencia, las cuales se tomaran en cuenta más adelante.

Otro autor, Stoner, (1996,p.7) junto con sus colegas, nos dice que la administración "Consiste en darle forma, de manera consciente y constante, a las organizaciones; de tal manera que "es el proceso de planificación, organización, dirección y control del trabajo de los miembros de la organización y de usar los recursos disponibles de la organización para alcanzar las metas establecidas"

Este autor recalca a la administración como una especialidad que trata de cuestiones referentes al tiempo y a las relaciones humanas que se presentan en las organizaciones. En cuestión de tiempo, es un intento por crear un futuro deseable, porque se ejercita en una época concreta, y porque es un ejercicio cuyas consecuencias y repercusiones surgen en el paso del tiempo. Así, también la importancia de las relaciones humanas en el gerente.

Tomando en cuenta las palabras de varios autores para definir lo que es administración, yo la defino como:

" Es la correcta organización y dirección de las tareas, personas, estructuras, ambiente y recursos tecnológicos, que conllevan al desarrollo de las personas involucradas para alcanzar un fin específico de las mismas o de una organización"

Es importante considerar las variables que influyen en la administración que son importantes hoy en día por el avance que existe además de la preparación y el crecimiento que cada vez más el mundo enfrenta. No podemos dejar atrás lo importante de poner una meta para así dar el mejor desempeño cada día más para lograr el bien común.

En general, lo que estudia a la administración de las organizaciones es la Teoría General de la Administración (TGA) que "es el conocimiento humano que se ocupa del estudio de la administración en general, independientemente de si ésta se aplica en organizaciones con ánimo de lucro (empresas) o en aquellas que no lo tienen". (Chiavenato,1999,P.2).

Sin embargo, todas estas teorías son aplicables a algunas situaciones que se presentan actualmente y es responsabilidad del administrador conocerlas para tener en cuenta diferentes propuestas interesantes a aplicar.

Hoy en día esta Teoría General de la Administración estudia la administración de las empresas y demás tipos de organizaciones "desde el punto de vista de la interacción e interdependencia entre las cinco variables principales (tareas, estructura, personas, tecnología y ambiente), cada una de las cuales es el objeto específico de estudio por parte de una o más corrientes de la teoría administrativa". (Ibídem,p11).

La administración se volvió importante en todos los ámbitos , a pesar de que existen muchas profesiones siempre es necesario que la administración esté presente en ellas pues todo requiere de una perfecta organización para llegar a su fin. Es decir, la administración no es el objetivo final sino una herramienta para lograr que el trabajo se realice lo mejor posible incluyendo muchos factores indispensables.

3.1.1 PROCESO ADMINISTRATIVO

Las funciones de los administradores cuales son por consiguiente de los gerentes, en conjunto conforman el proceso administrativo. Estas son: *la planeación, organización, integración del personal, dirección y control.*

Cada autor establece estas funciones administrativas ligeramente diferentes, expresados en la siguiente tabla; algunos de estos autores son clásicos y otros neoclásicos: (Chiavenato, 1999, P.225).

Fayol	Urwick	Gulick	Koontz y O'Donnell	Newman	Dale
Planeación	Investigación	Planeación	Planeación	Planeación	Planeación
Organización	Previsión	Organización	Organización	Organización	Organización
Dirección	Planeación	Administración de personal	Integración del personal	Liderazgo	Dirección
Coordinación	Organización	Dirección o mando	Dirección	Control	Control
Control	Coordinación	Coordinación o mando	Control		
	Dirección	Información			
	Control	Presupuestación			

En general los autores como Stoner , DuBrin y algunos de esta tabla utilizan cuatro importantes que son la planeación, organización, dirección y control; la integración la menciona implícitamente dentro de la organización. Hoy en día existen autores que manejan solamente tres de estas funciones básicas eliminando la integración y el control y básicamente la dirección la hacen implícita dentro del liderazgo.

Como nos dice DuBrin (2000, p.12) "Las relaciones y el tiempo son fundamentales para las actividades en todas las funciones"

PLANEACIÓN

La planeación es la primera función porque sirve de base a todas las demás funciones.

"Implica selección de misiones y objetivos y las acciones para lograrlos; requiere tomar decisiones, es decir, escoger cursos a futuro de acción entre alternativas " (Koontz y Weihrich, 1990,p. 18)

"Planificar es la guía parra que (1) la organización obtenga y comprometa los recursos que se requieren para alcanzar sus objetivos; (2) los miembros de la organización desempeñen actividades congruentes con sus objetivos y los procedimientos elegidos, y (3) el avance hacia los objetivos pueda ser controlado y medido de tal manera que, cuando no sea satisfactorio, se puedan tomar medidas correctivas." (Stoner, 1996, p.11)

"La planeación también examina las cadenas de causa y efecto que se presentan, en las cuales se originarán las decisiones corrientes. La tarea básica de la planeación consiste en visualizar la empresa tal como los administradores la desean en el futuro." (Chiavenato, 1999,p.322)

"Para entender mejor cómo se ejecuta la planeación, es conveniente descomponerla en tres fases secuenciales: determinación de los objetivos por alcanzar; toma de decisiones respecto a las acciones futuras; elaboración de planes.

Los *objetivos* son resultados futuros que pretenden conseguirse en cierto periodo mediante la aplicación de recursos disponibles o posibles. Como concepto son resultados establecidos de antemano, que deben conseguirse en cierto periodo; reflejan la manera de pensar de la organización, orientan el desempeño empresarial y permiten evaluar la continuidad del negocio.

Respecto del tiempo establecido para lograrlos, pueden ser : inmediatos, mediatos y remotos." (Ibídem, p.323)

La planeación implica la determinación de acciones racionales aplicables a todos los niveles de objetivos de la jerarquía, los objetivos pueden situarse en una jerarquía que va desde los objetivos generales hasta los operacionales. "(Ibídem)

"Basada en los objetivos determinados, la organización define la estrategia que utilizará para alcanzarlos. La estrategia permite definir las políticas y, a partir de ahí, las metas de los diversos departamentos, programas, procedimientos, métodos y normas" (Chiavenato, 1999, p. 328)

"El proceso decisorio es la consecuencia directa de la existencia de varios caminos o cursos de acción alternativos, de los cuales sólo debe escogerse uno. Esta elección es el resultado de un proceso de toma de decisiones. Decidir y seleccionar es escoger la alternativa más adecuada o conveniente en determinada situación.

El proceso de decisión requiere que la información sea organizada de manera racional y este libre de influencias. " (Ibídem, p. 330)

ORGANIZACIÓN

Se define : (Stoner, 1996, p.12)

"Es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que éstos puedan alcanzar las metas de la organización."

" Es aquella parte de la administración que implica establecer una estructura intencional de papeles que las personas desempeñarán en una organización. El propósito de la estructura de una organización es ayudar a crear un ambiente propicio para la actividad humana, se trata de una herramienta." (Koontz y Weihrich, 1990,p19)

"El propósito de la organización es contribuir a que los objetivos sean significativos y favoreces la eficiencia organizacional. ((Koontz y Weihrich, 1990, p. 184)

"La causa fundamental de la estructura organizacional es la limitación del tramo de control que es el límite de personas que un individuo puede dirigir eficazmente.

La organización implica el diseño de una estructura departamental. , Y a su vez una estructura intencional de papeles o posiciones: los papeles que se les pide desempeñar que deben estar diseñados intencionalmente para garantizar que las actividades requeridas se hagan y asegurarse de que encajen bien entre sí, de modo que la gente pueda trabajar en grupos con uniformidad, eficacia y eficiencia." ((Koontz y Weihrich, 1990, p. 184)

INTEGRACIÓN DE PERSONAL

"Implica llenar los puestos de la estructura organizacional y mantenerlos ocupados." (Ibídem,p19)

Stoner enfoca este aspecto dentro de la organización.

DIRECCIÓN

Recalquemos que para DuBrin y para algunos autores contemporáneos la dirección es igual al Liderazgo.

"Consiste en influir en los seres humanos para que contribuyan a la obtención de las metas de la organización y del grupo; se refiere predominantemente a los aspectos interpersonales de la administración (Ibídem,p19)

"Es comprensible que la dirección implique motivación, estilos y enfoques de liderazgo, y comunicación." (Ibídem,p20)

"El papel de la dirección es poner a funcionar la empresa y dinamizarla. Se halla ligada de modo directo con la actuación de los recursos humanos de la empresa." (Hellriegel, 1998, p.49)

Parafraseando a Chiavenato "la dirección es una de las funciones más complejas porque implica orientar, ayudar a la ejecución, comunicar, liderar, motivar y cumplir con todos los procesos que sirven para influir en los empleados para que éstos tengan los comportamientos deseados y que cumplan con las expectativas para llegar al fin de la organización" (1999, p.372)

Así mismo, este autor nos recalca dos aspectos importantes que son básicos dentro de la dirección que son: "guiar y motivar el comportamiento de los subordinados, adecuándolos a los planes y cargos establecidos y comprender los sentimientos de los subordinados y los problemas que enfrentan cuando traducen los planes en acciones completas." (Ibidem)

Como más adelante se explicará, el alcance de la gerencia ocupa principalmente tres niveles que en comparación son los tipos de gerencia. Estos niveles son: *nivel global, nivel departamental y nivel operacional*. (Ibidem, p.373)

Autoridad y poder constituyen los medios de influencia que se requieren para dirigir a las personas. (Ver autoridad y poder en la parte de Liderazgo)

"Los principios generales de administración relacionados con la dirección son:

- a) Principio de unidad de mando.
- b) Principio de delegación.
- c) Principio de amplitud de control.
- d) Principio de coordinación o de relaciones funcionales." (Koontz y Weihrich, 1990,p20)

CONTROL

"El control es la medición y corrección de las actividades de los subordinados, con el fin de asegurarse de que los hechos se ajusten a los planes. Mide el desempeño en comparación con las metas y los planes, muestra dónde existen desviaciones negativas y, al poner en marcha acciones para corregirlas, ayuda a asegurar el logro de los planes." (Koontz y Weihrich, 1990,p20)

"Las organizaciones están estableciendo, cada vez con mayor frecuencia, maneras de incluir la calidad en la función de control. Los administradores tienen que preocuparse por el control porque, con el tiempo, los efectos de las relaciones organizadas no siempre resultan como se planearon." (Stoner, 1996, p.13)

"Las funciones del administrador , es decir, el proceso administrativo, no sólo son una secuencia cíclica, sino también un proceso de funciones íntimamente relacionadas en una interacción dinámica." (Chiavenato,1999,p319)

3.2 EMPRESA

"La empresa es una identidad económica destinada a producir bienes, venderlos y obtener un beneficio. La ley reconoce y autoriza para realizar determinada actividad productiva que de algún modo satisface las necesidades del hombre en la sociedad de consumo actual." (Rodríguez, 1992, p. 41)

" La empresa se concibe como núcleos de energía en cadena. Los núcleos de energía "es la suma de cualidades de cada individuo."(Hellriegel,1998,380)

Según Martín cfr. Castillo (1992); es aquel conjunto ordenado de factores destinado a fin inmediato de la producción, entendiendo por producción la

actividad de recreación o aumento de utilidad o capacidad de los bienes para satisfacer las necesidades humanas.

3.2.1 CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA

La empresa tiene las siguientes características:

- Unidad autónoma de producción.
- Utiliza trabajo ajeno, además del empresario.
- No produce para el autoconsumo, sino para el mercado.
- Su actividad motiva el lucro.
- Poseedora de capital.
- Sometida a un riesgo.
- En la que existe innovación. Martín cfr. (Sánchez, 1964).

La empresa cuenta con una serie de elementos o factores para la realización de una actividad económica, "estos se agrupan en tres categorías:

a) Elemento humano o personas:

Propietario del capital o socios.

Administradores o directivos.

Trabajadores o empleados. (Martín, 2000, p.60).

b) Elementos materiales o bienes, que son los bienes económicos que constituyen el patrimonio de la empresa, pudiéndose clasificar, según su vinculación al ciclo productivo de la explotación en:

-Bienes duraderos (por ejemplo edificios, terrenos, bienes de equipo, etc.)

-Bienes no duraderos (por ejemplo, energía, materiales, etc.)

c) Elementos inmateriales, no tangibles, tales como los siguientes:

-La organización entendida como el conjunto de relaciones de autoridad, coordinación y comunicación que rigen la actividad del grupo en sí con el entorno.

-Los objetos y las metas que persigue la empresa.

-La imagen pública y las relaciones exteriores de la empresa con los clientes. Estado, entidades financieras, etc.

-El *know-how* o conocimientos técnicos y económicos, capacidades, experiencias e información que poseen el empresario y en general todo el grupo humano de la empresa y que permiten el desarrollo de la actividad empresarial.

-Cultura de la empresa, que se puede definir como todo el conjunto de valores, creencias, ideologías, costumbres, etc, que constituyen en "alma" de la empresa. Es algo intangible que va a marcar todas las actuaciones de la empresa y va a determinar su filosofía; y ese intangible es como el "subconsciente" de la compañía, quedará materializado en una serie de elementos como las normas, signos, leyendas, historias, rituales, etc., de la organización. " (Martín, 2000, p.60).

3.2.2 CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS

Cada empresa que vemos en la sociedad actual es diferente y cuenta con características que no son iguales a las de las demás, pero, en general encontramos que existen algunas clasificaciones de estas y son:

- "Según la naturaleza de la actividad económica que desarrolla:

- Empresas del sector primario, que incluyen en general empresas agrícolas, pesqueras, avícolas, ganaderas y silvicultura.
- Empresas del sector secundario o transformadoras, en las que se producen propiamente las transformaciones físicas de una serie de factores

en determinado producto. En este factor se incluyen las empresas industriales, mineras y de construcción.

-Empresas del sector terciario o servicios, que incluyen actividades de muy diversa naturaleza, tales como las de transportes, comunicaciones, turismo, sanidad, educación, etc.

De acuerdo con su tamaño, podemos distinguir entre empresas grandes, medianas y pequeñas". (Martín, 2000, p.60).

Existen algunas otras clasificaciones, pero las que nos ocupa en este momento son las mencionadas.

Por su parte las empresas terciarias o de servicios se pueden clasificar, por el tipo de actividad principal que desarrollan, esto es :

- Alojamientos turísticos: hoteles, moteles, pensiones, albergues, etc. (Martín, 2000, p.60).
- Empresas de restauración: restaurantes, cafeterías, cafés-bares, tabernas, etc. (Ibídem, p.60).
- Empresas de intermediación: agencias de viajes, empresas de intercambios vacacionales, centrales de reservas, etc. (Ibídem, p.60).
- Empresas de transportes: transporte terrestre, aéreo y acuático. (Martín, 2000, p.60).
- Empresas de esparcimiento y cultura: parques temáticos, espectáculos, museos casinos, campos de golf, puertos deportivos, etc.
- Empresas públicas: además de los paradores,..... parques naturales, oficinas de información, patronatos de turismos, etc. (Ibídem, p.60).

Dos características distintivas diferencian a las organizaciones de servicios de las manufactureras:

- “Intangibilidad. La producción de una empresa prestadora de servicios es intangible por lo tanto no se le puede almacenar. Se le debe utilizar de inmediato, pues de lo contrario se perderá para siempre.
- Cercanía del cliente. La prestación de la mayoría de los servicios implica el contacto directo con el cliente. Los empleados de servicios despachan su producción directamente a los clientes; en cambio, los empleados de producción de compañías manufactureras están separados de sus clientes.” (Hellriegel D. y Slocum J., 1998, P. 386.

3.2.3 LOS RECURSOS HUMANOS COMO FACTOR CLAVE EN LA EMPRESA

Una parte esencial de esta investigación son los Recursos Humanos, los cuales son las personas que se necesitan para realizar un trabajo, es decir, los empleados de una empresa, los cuales abarcan desde el nivel más alto hasta el nivel inferior. Estos recursos son el activo más fuerte que tiene una empresa debido a que estos manejan todos los demás recursos y dan la orientación a la empresa en su productividad, desarrollo y crecimiento. “Cada uno de los integrantes de la empresa tiene una función y una tarea que realizar para que en conjunto se logre el objetivo planeado.” (French, 1996, p. 15)

La personas, son un eslabón importante que en sus orígenes no tuvieron la importancia suficiente dentro del concepto de la administración; pero es a partir de la *Teoría de las Relaciones Humanas* donde se les da el enfoque adecuado. Este enfoque es el enfoque humanístico, es decir, las máquinas, las estructuras formales son puestas en un segundo nivel ya que la prioridad se le dió al hombre y su grupo social.

Consideraremos esta teoría pues es el primer paso donde se observa el lado humano del trabajo.

"El enfoque humanístico aparece con la teoría de las relaciones humanas en los Estados Unidos, a partir de la década de los años treinta. su nacimiento fue posible gracias al desarrollo de las ciencias sociales, principalmente de la psicología, y en particular de la psicología del trabajo, surgida en la primera década del siglo XX". (Chiavenato, 1999, p. 113).

Cabe destacar que la psicología industrial "se orientó principalmente hacia dos aspectos que fueron: El análisis del trabajo y adaptación del trabajador al trabajo, y la adaptación del trabajo al trabajador." (Zepeda, 1999, p. 4)

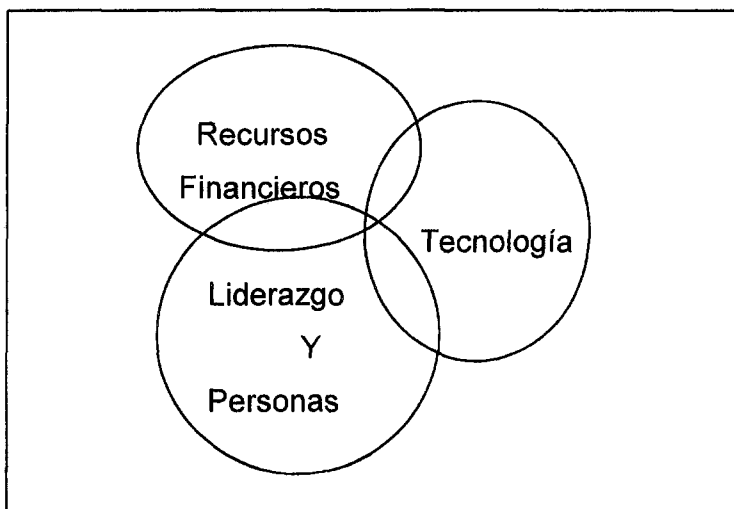
Además de ésta teoría, tenemos otra que influyó y complementó mucho a la antes mencionada (Relaciones Humanas); esta teoría es la *Teoría del Comportamiento*. En ésta teoría, el énfasis permanece en las personas, no en el mismo que el de la Teoría de las Relaciones Humanas pero sí dentro de un contexto organizacional:

"La teoría del comportamiento marca la más profunda influencia de las ciencias del comportamiento en la administración. Para muchos representa la aplicación de la psicología organizacional a la administración. Surgió en 1947 en los E. U, con una fundamentación ampliamente democrática. Esta teoría se basa en nuevas proposiciones acerca de la motivación humana, y el administrador necesitan conocer los mecanismos motivacionales para poder dirigir adecuadamente a las personas". (Chiavenato, 1999, p.620).

Estas dos teorías presentaron aspectos importantes que se involucran en el desarrollo de las personas y estos aspectos se tocarán en cada tema.

Recursos, tecnología y personas

"Cualquier enfoque de inversión y optimización de recursos para el buen funcionamiento de las organizaciones incluye el cuestionamiento de los modelos o paradigmas establecidos en tres factores fundamentales:" (Valencia, 1998,p.39)



“Si bien es difícil que una empresa pueda operar en el entorno competitivo de la época sin inversiones financieras y tecnológicas, se ha comprobado que, en casos de crisis, el hecho de contar con líderes sinérgicos y con colaboradores comprometidos, dispuestos a la innovación, al trabajo inteligente y a la toma de decisiones, logra suplir las posibles deficiencias de otros rubros.” (Ibídem)

Un equilibrio de recursos

Una sana combinación entre visión estratégica y capacidad de hacer frente a los requerimientos del entorno, establecen una diferencia fundamental entre empresas vigorosas y organizaciones próximas a desaparecer.

"ALTA VISIÓN - BAJA CAPACIDAD: empresa destinada a la frustración.

ALTA VISIÓN - ALTA CAPACIDAD: empresa exitosa y con futuro.

BAJA VISIÓN BAJA CAPACIDAD: empresa destinada a desaparecer.

ALTA CAPACIDAD - BAJA VISIÓN: empresa con éxito a corto plazo y riesgo a largo plazo.

Estos conceptos involucran la idea de solidificar la visión empresarial y de desarrollar la capacidad real del sistema en recursos....” (Werther, 1997,p.78)

Financieros, en inversión tecnológica y en el desarrollo de liderazgo y personas.”

(Werther, 1997,p.78)

3.3 EL PERSONAL GERENCIAL

La dirección moderna se centra en la persona, ya que todos tenemos un tremendo potencial para desarrollar capacidades, imaginación y compromisos con los objetivos de la empresa cuando se da una dirección motivante y acertada.

"La dirección moderna se basa en:

- + Liberar todo el potencial de las personas.
- + Darle dirección
- + Darle sentido
- + Crear sinergia entre los grupos de energía."(Rodríguez, 1998,57)

Todas las organizaciones cuentan con personas que tienen el encargo de servirles para alcanzar sus metas. Estas personas son el **PERSONAL GERENCIAL O GERENTES**.

"EL gerente tiene la tarea de crear un todo real que sea mayor que la suma de sus partes, una entidad productiva que de más que la suma de los recursos que le suministren" (Drucker, 1984, 411)

La definición de Drucker hizo hace muchos años del trabajo del management parece cobrar más vigencia cada día, puesto que habla de productividad, de valor agregado. Pero sobre todo porque centra en el trabajo del gerente en la producción de la riqueza, es decir, lo dota de una dimensión empresarial que lo separa claramente del concepto de "administrador", quien se limita solamente a administrar los bienes existentes.

"Persona responsable de dirigir las actividades que ayudan a las organizaciones para alcanzar sus metas" (Stoner et al,1996, p. 7)

"El gerente es el responsable del trabajo de otros, el que logra resultados a través de otros"

El concepto clave aquí es que resalta el hecho de que el gerente no hace las cosas directamente, sino que su trabajo es el de dirigir el trabajo de otros. De este enfoque surge como la función propia del manager el muy conocido proceso administrativo antes visto.

Un concepto más actual es "el gerente es el responsable por la contribución al logro de los fines de su organización, tanto actuales como los que tienen que ver con su desarrollo futuro".(Werther, 1997, 76)

Sus *propósitos* fundamentales:

- ✓ "Crear un conjunto superior a sus partes, una entidad productiva que rinda más que los recursos incorporados.
 - ✓ Conferir efectividad a los recursos con que cuenta, especialmente los humanos.
 - ✓ Equilibrar y armonizar las distintas funciones y trabajos entre sí.
 - ✓ Mejorar a la vez tanto el desempeño general como el rendimiento de cada actividad.
 - ✓ Armonizar los requerimientos por resultados del presente con el futuro."
- (French, 1996, p. 101)

Hoy, para mantener la competitividad, es necesario además de ser un gerente efectivo, desarrollar una visión estratégica de negocios y actuar como un líder influyente capaz de inspirar y transformar en primer lugar a su propia organización.

"Visión Estratégica

Un gerente es corresponsable de la sobrevivencia , estabilidad y crecimiento de su organización." (Rodríguez, 1998, 158)

" Desde su posición particular y dependiendo de su nivel, debe actuar en mayor o menor medida, con visión estratégica, con enfoque de negocios, que le

permita relacionar su organización con el medio ambiente, detectar oportunidades y contribuir a asegurar su permanencia, ventaja competitiva y desarrollo futuro.

Efectividad como Gerente

Como tal, debe integrar y coordinar las actividades internas buscando el logro de los objetivos propuestos, a través de la administración eficiente de los recursos de que dispone. Se trata de alcanzar los resultados previstos, mejorando la calidad, la cantidad y oportunidad de los mismos, así como de hacer más productivos los recursos.

Empuje de Líder

Como líder, un gerente debe ser capaz de transformar su organización y su entorno, desafiando las rutinas, las prácticas y el pensamiento establecido, emprendiendo nuevas acciones, así como inspirando una visión común y motivando a su propio grupo, formarlos e impulsar su progreso y desarrollo. Debe también crear ambiente de trabajo que estimule la comunicación y la colaboración." (Rodríguez, 1998, 176)

"Identificar el potencial humano de los empleados y desarrollarlo en beneficio de la empresa, de las personas y el grupo, es el gran reto del gerente"(Drucker,1984,435)

3.3.1 DESEMPEÑO GERENCIAL

"Medida de la eficiencia y la eficacia de un gerente; grado en que determina o alcanza los objetivos apropiados.(Stoner y Freeman,1996,p9)

Una manera de captar la complejidad de la administración es entender que los gerentes pueden trabajar en diferentes niveles de una organización y en

diferentes rangos de actividades dentro de ella.

3.3.2 TIPOS DE GERENTES

Según varios autores, existen varios tipos de gerentes que son:

"GERENTES DE PRIMERA LÍNEA Estos gerentes son las personas responsables del trabajo de las demás gerencias que ocupan el nivel más bajo de una organización. Dirigen a empleados que no son gerentes; no supervisan a otros gerentes, sino supervisan a empleados de operaciones. Con frecuencia, reciben el nombre de "supervisores".

GERENCIA MEDIA Dirigen las actividades de gerentes de niveles más bajos y, en ocasiones, también las de empleados de operaciones. La responsabilidad principal de la gerencia media es dirigir las actividades que sirven para poner en práctica las políticas de su organización y equilibrar las demandas de su gerentes y las capacidades de sus patrones." (Stoner y Freeman, 1996, p. 17)

"ALTA GERENCIA Está compuesta por una cantidad de personas comparativamente pequeña y es la responsable de administrar toda la organización. Estas personas reciben el nombre de ejecutivos. Establecen las políticas de las operaciones y dirigen la interacción de la organización con su entorno." (Ibídem, p. 18)

Algunos cargos típicos de la alta gerencia son "director general ejecutivo", "director" o "subdirector".

Otra de las clasificaciones de los gerentes depende del alcance de las actividades que administran.

"GERENTES FUNCIONALES Sólo es el responsable de un área funcional, por ejemplo, la mercadotecnia, finanzas.

GERENTES GENERALES Dirige una unidad compleja y es el responsable de todas las actividades de esa unidad.

La diferencia radica en el alcance de las actividades que supervisan."
(Stoner y Freeman, 1996, p. 17)

HABILIDADES GERENCIALES

El personal gerencial cuando desempeña su puesto, descubre que sus responsabilidades exigen tareas y habilidades muy diferentes de las que se piden cuando se carece de subordinados.

"Fayol identificó tres tipos de habilidades básicas: la técnica, la humanista y la conceptual. Todo gerente necesita tener las tres.

La habilidad técnica es la destreza para usar los procedimientos, técnicas y conocimientos de un campo especializado.

La habilidad humanista es la destreza para trabajar con otros, entenderlos y motivarlos, sea en forma individual o en grupos.

La habilidad conceptual es la habilidad para coordinar e integrar todas las actividades y los intereses de una organización.

Robert L. Katz y Fayol sugieren que su importancia dependerá sobre todo, del rango del gerente en la organización: la habilidad técnica es más importante en los niveles más bajos. La habilidad humanista para los mandos medios y la conceptual va aumentando conforme asciende por los estratos de un sistema administrativo." (Stoner y Freeman, 2000, p. 19)

En el mundo contemporáneo, se ha estructurado más estas habilidades gerenciales debido al constante cambio y globalización de las empresas. Así, se ha establecido la **DIRECCIÓN POR COMPETENCIAS**.

“Competencias son un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes expresados en conductas y hábitos efectivos. Se le da importancia no tanto lo que se sabe, sino cómo actúa; y la conducta es asociada al desempeño efectivo.

En la dirección por competencias se toman tres aspectos:

- * Del énfasis en el puesto y las tareas, al énfasis en las personas.
- * Del énfasis en resultados a corto plazo, al énfasis al desarrollo a largo plazo
- * No sólo lo que se necesita ahora, sino a futuro.” (Rodríguez, 1998, 195)

En este modelo de dirección por competencias son determinadas tres competencias esenciales que son: las competencias directivas, las competencias personales y las competencias profesionales y técnicas. Dentro de estas divisiones encontramos que cada uno abarca un conjunto de competencias requeridas que son las habilidades que un gerente debe tener en la dirección.

Competencias Directivas

“Es el conjunto de competencias requeridas para dirigir, liderar, tomar decisiones, orientar y desarrollar a otros para lograr los fines de la empresa, de las áreas o de los grupos.

Dentro de este rango se encuentran:

1. EL Management - Habilidades gerenciales -: es la capacidad para conseguir los fines de la empresa, de las áreas, o de los grupos de trabajo, a través de la fijación de objetivos, la coordinación y la administración eficiente de los recursos y de las personas. Incluye las funciones administrativas.” (Rodríguez, 1998, 211)

“2. EL Liderazgo: Capacidad para desarrollar una visión, desafiar los procesos rutinarios, influir y transformar el ambiente y las condiciones establecidas.

3. Toma de Decisiones: Es la capacidad de tomar decisiones, asumiendo las responsabilidades y los riesgos implícitos que esto conlleve.

4. Administración del Factor Humano: Es la capacidad para dirigir, orientar y desarrollar a otros propiciando un clima satisfactorio y de compromiso profesional que haga de la administración de los recursos humanos, un factor estratégico dentro de la empresa.”.” (Rodríguez,1998,211)

Competencias Personales

“Es el conjunto de competencias requeridas para lograr resultados en situaciones de presión, resolver problemas, optimizar procesos y relacionarse provechosamente internamente con el personal de la empresa y externamente con los clientes.

Pueden ser, Ejecutivas y de Logro:

5. Orientación a resultados: es la energía y el estilo para establecer objetivos que contengan retos, lograr resultados, emprender situaciones nuevas, asumir responsabilidades, tomar riesgos y en general, superar las dificultades del medio.

6. *Manejo de la presión*: es la capacidad para lograr resultados en situaciones de presión manteniendo los estándares de calidad de trabajo.

Solución de Problemas:

7. *Proceso de Pensamiento*: Es el conjunto de recursos que permiten.”
(Ibídem,p.233)

“ ...percibir los elementos significativos de cualquier situación, analizar, crear alternativas, evaluar y encontrar solución a los problemas.

8. Calidad y Optimización: Es la capacidad para contribuir en las mejoras de los procesos, la estructura de la empresa y los resultados mediante: el mejoramiento de la calidad en el servicio y la satisfacción del cliente, la reducción de los costos y la modernización de los procesos de trabajo.

Relaciones Internas:

9. Comunicación e Influencia: Es la capacidad para relacionarse provechosamente con los demás dentro de la empresa. Para ello es necesaria la clara expresión de las ideas, la escucha y comprensión de los otros y la facilidad para influir en las decisiones, resolver los conflictos y llegar a acuerdos productivos.

10. Trabajo en Equipo: Es la capacidad de mantener relaciones de colaboración eficiente con su grupo y compañeros de trabajo para producir resultados comunes y superiores, al que individualmente pudiera ser logrado.

Relaciones Externas:

11. Servicio a Clientes: Es la capacidad para mantener relaciones perdurables con los clientes a través de la satisfacción con los mismos y de otorgarles una atención oportuna bajo los requerimientos óptimos de la calidad y con un valor agregado.

12. Persuasión y Negociación: Es la capacidad para influir y establecer relaciones de intercambio recíproco con personas y organizaciones externas a la empresa.”

(Rodríguez, 1998, 247)

Competencias Profesionales y Técnicas

“Es la fuerza personal para lograr resultados en situaciones de presión, la capacidad para resolver problemas y contribuir en la mejora de los procesos y las habilidades para relacionarse provechosamente con el personal de la propia empresa y externamente con los clientes.

13. Capacidad para asesorar: Es el conjunto de habilidades profesionales que permiten que oriente y aconseje adecuadamente al cliente y al sector profesional en el que se desenvuelve obteniendo un grado de influencia y reconocimiento de experto.

14. Orientación al mercado: Es la capacidad para desarrollar contactos, detectar oportunidades de negocio y percibir las necesidades actuales y futuras de los clientes y del mercado.

15. Utilización de metodologías y herramientas: Es la capacidad para adquirir los conocimientos de las metodologías y disciplinas profesionales de la empresa e incorporarlos a la práctica profesional. Incluye el desarrollo de nuevas tecnologías y el enfrentamiento a otros miembros del equipo.

16. Conocimientos específicos: Es el conjunto de especialidades y experiencias que permiten usar los principios, métodos, técnicas, procedimientos y equipos necesarios en el cumplimiento de sus funciones y tareas específicas y que varían por la complejidad, la amplitud y la profundidad.” .” (Rodríguez,1998,248))

DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL

“Medida de la eficiencia y la eficacia de la organización; grado en que alcanza los objetivos acertados.”(Stoner et al,1996,p9)

EFICIENCIA Y EFICACIA

Estos dos son términos indispensables para la gerencia y para cualquier desempeño de una función. Hay que distinguir la diferencia entre las dos.

Eficiencia Peter Drucker "hacer correctamente las cosas"(Drucker, 1984, p.266)

Stoner cfr (Fritz,1941,55)"Capacidad de reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización: hacer las cosas bien"

"Es la obtención de los fines con la cantidad mínima de recursos" (Koontz,1990,p.9)

Eficacia hacer las cosas correctas.

"Capacidad para determinar los objetivos apropiados: hacer lo que se debe hacer "

Elegir las metas acertadas.(Frech,1996,p.139)

"Es el logro de los objetivos " (Harold Koontz,1990,p.9)

3.5 LIDERAZGO

Las conclusiones que se hicieron en la teoría de las relaciones humanas sobre el liderazgo se llegaron gracias a los experimentos que hicieron en cuenta al desempeño de los subordinados, y mostraron que sobresalía el liderazgo democrático. "Otros estudios posteriores incluyeron otras variables que a parte de las características personales del líder se concluyó que el estilo de liderazgo debe ser en función de variables como fortalezas del propio administrador y de los subordinados, así como de la situación en la que se imparta ese liderazgo.

En la teoría de rasgos la define como: "conjunto particular de rasgos de personalidad que determinan al individuo como líder".

En esta teoría, la eficacia del liderazgo se basa en las características físicas y psicológicas que diferencian al líder del resto del grupo. Sin embargo, en la actualidad se considera que no existen datos confiables sobre la existencia de rasgos universales del liderazgo. " (Zepeda,p199,p.65)

En la teoría de situaciones nos dice que el liderazgo en las organizaciones, los estudios que se ha hecho del liderazgo, aplicados al trabajo y a la organización, "muestran que es posible hablar de un **liderazgo sistemático** por contraposición a un **liderazgo carismático**. Es decir, que el liderazgo se puede desarrollar a partir de la forma natural de ser de las personas y su estilo básico de relación, para ser aprovechado en la dirección de un grupo u organización, dentro de las situaciones o circunstancias en que ésta se encuentre." (Lynch Gaete, 1993, 158)

Dentro del enfoque que estudia el liderazgo en las organizaciones, existen numerosas definiciones, entre las cuales se encuentran las siguientes: (Kotter, 1997, 68)

"Liderazgo es el proceso por el cual una persona influye sobre la conducta de los miembros de un grupo" Lloyd L. Byars

"Liderazgo es manejar las energías humanas hacia las necesidades de la organización" Douglas Mc. Gregor

"El liderazgo es el uso del poder para influir en los pensamientos y las actividades de otras personas" Abraham Zaleznik

"Es la capacidad para inspirar confianza y sensación de apoyo en las personas, que se requieren para alcanzar las metas de la organización" DuBrin cfr. (Roethlisberger, 1946)

La palabra **LÍDER O LIDERAZGO** puede entenderse de diversas maneras, esencialmente dos:

Para designar a las personas con ciertas características, especialmente en papeles de mando, o para referirse a un proceso social de influencia sobre un

grupo o grupos a los que debe conducirse en determinada dirección.

Un concepto más completo es el siguiente:

"Liderazgo es un proceso de interacción entre personas, en el cual una de ellas conduce mediante su influencia personal y poder, las energías, potencialidades y actividades de un grupo, para alcanzar una meta."(Lynch Gaete, 1993, 54)

Muchas veces se tiene la idea que el liderazgo solo se aplica o se tiene en las personas que están en los puestos más altos de las organizaciones y no consideramos que es importante en todas las personas y en cualquier nivel.

En el trabajo moderno se requiere tanto del liderazgo como de la administración eficaces. "Esto es que los administradores y en especial los gerentes deben ser líderes, pero también no perder de vista que deben ser buenos administradores. Aquí se especifica la relación que tiene la administración con el liderazgo porque los dos son llevados de la mano al mismo tiempo." (Gordon, 1998, p. 77)

Como nos comenta este autor (DuBrin, 2000, p. 265) : "Los trabajadores requieren que alguien les inspire y convenza, pero también requieren de ayuda para desarrollar un centro de trabajo que funcione sin problemas".

3.4.1 EL LIDERAZGO REQUERIDO HOY EN LA EMPRESA

"* Transformarse en líder además de gerente

- La capacidad para desarrollar una visión, desafiar los procesos rutinarios, influir y transformar el ambiente y las condiciones establecidas.

*** Pasar de jefe a líder**

- La capacidad para entender que el trabajo con personas , grupos y procesos humanos es tan importante como las tareas y los resultados formales."

(<http://racadena.com/liderazgo.htm>)

Líder además de gerente

En el sentido estricto de la palabra, liderazgo y gerencia no son lo mismo; Sin embargo, ante el cambio de estructuras en la organización, son dos conceptos que debe desarrollarse de forma paralela.

“Actualmente las organizaciones no sólo requieren de gerentes buenos y capaces, sino, sobre todos de líderes que no se conformen ni satisfagan con las rutinas y las formas habituales de hacer las cosas; que puedan desafiar lo establecido, influir sobre los demás, transformar con energía su entorno e inspirar a sus compañeros y empleados.

Pasar de jefe a líder significa reconocer tres áreas de resultados igualmente importantes:

- Tarea: donde se trata de lograr resultados específicos, en la cantidad, con la calidad y la oportunidad requeridas. El reto es asegurar mayor productividad y calidad.
- Personas: donde se requiere ocuparse de los individuos a su cargo para asegurar su capacitación , motivación y progreso. El reto actual es lograr mayor preparación, involucración y responsabilidad.
- Grupos: donde debe asegurarse su integración y desarrollo, así como un clima de comunicación y colaboración. El reto actual es conseguir una mayor participación y trabajo en equipo. “ (Gordon,1998, 222)

GERENTE	LÍDER
Administra	Innova
Es una copia, repite	Es un original
Conserva	Desarrolla, innova
Se concentra en sistemas y estructuras	Se concentra en las personas
Se vale del control	Inspira confianza
Pregunta cómo y cuándo	Pregunta para qué y porqué
Siempre fija la vista en las utilidades	Mira el horizonte
Imita	Crea

Acepta el status	Los desafía
Es el clásico buen soldado	Es la persona que no depende de nadie
Dicta objetivos y métodos	Especifica procesos
Predice el futuro a partir del pasado	Intuye el futuro
Hace las cosas bien	Hace las cosas que se deben hacer

En resumen podríamos decir que la gerencia o el management sin el ingrediente del liderazgo, carecen de inspiración.

3.4.2 ESTILOS DE LIDERAZGO

Definido como " patrón típico de conducta que observa un líder con el propósito de influir sobre sus empleados para que se alcancen las metas de la organización" (Dubrin,2000,p.275)

Según el enfoque clásico los tres puntos clave son representados por el estilo de liderazgo autocrático, el participativo y el de rienda suelta.

" Los **líderes autocráticos** son personas que reservan la mayor parte de la autoridad; toman decisiones con confianza y suponen que los miembros del grupo les obedecerán. (Ibídem)

" El autócrata consumado se apoya únicamente en la autoridad que le da la organización; no la basa en su propia capacidad, sino, precisamente por sentirse incapaz de ser obedecido, utiliza únicamente la autoridad que le da su puesto. Siente el trabajo como un castigo para él y para todos los demás; por eso piensa "la única forma de que la gente trabaje es asustándola con el despido".(Ibídem,p.276)

El ejecutivo que utiliza este tipo de liderazgo no prepara ni capacita a sus empleados; de ahí que su personal progrese y aprenda menos que los demás.

"El autócrata benévolo se le ha llamado "ejecutivo paternalista" porque trata a sus empleados o colaboradores como si fueran sus hijos; se conduce con ellos con las

misma suavidad, cariño, dominio y control con que los hace con su propia familia. Se le ha llamado también "Manipulador", porque en ocasiones no es muy sincero en su afecto sino que trata de "manejar" a la gente, a fin de que hagan sólo lo que él quiere y como quiere: "por las buenas".

Su actitud es "vender la idea" y en general despierta afecto y simpatía, con excepción de los que advirtiendo el trato que reciben, lo sienten degradante. Trata de usar no la autoridad sino la relación amistosa con sus colaboradores como instrumento de influencia. ". "(Dubrin, 2000, p.279)

"Un **líder participativo** es la persona que comparte la toma de decisiones con los miembros del grupo. Dentro de este estilo existen tres subtipos: los líderes consultivos.- hablan con los subordinados antes de tomar una decisión; los consensuales.- estimulan los análisis en grupo sobre cualquier cuestión y después toman una decisión que refleja la opinión general y los líderes democráticos.- otorgan autoridad final al grupo, funcionan como recopiladores y las someten a votación antes de tomar una decisión.

Así también, "un **líder democrático** es aquel que dirige al grupo basándose en una fuerte consideración y sensibilidad a las necesidades y sentimientos humanos. Así mismo, afronta su responsabilidad y respeta la de los demás.

Proporciona a sus colaboradores el medio para que puedan mejorar, pero piensa que lo demás depende de ellos mismos. Sabe que un ejecutivo puede lograr que su personal reconozca sus problemas, aumentando la responsabilidad de estos, dándole más autoridad y autonomía, exponiéndolos también a sentirse más independientes.

El **líder de rienda suelta** deposita prácticamente toda la autoridad y el control en manos del grupo. No participa a menos que se le pida." (Dubrin, 2000, p.279) También es llamado el **indiferente**, en este, "no toma responsabilidad alguna, ni la suya ni la de sus colaboradores o empleados. Es un jefe que no quiere serlo, en cada ocasión que quiere "lanza la pelota", de responsabilidad al primero que se le acerque" (Gordon, 1998, p.229)

3.4.3 TEORÍA DE LIDERAZGO SITUACIONAL

Así mismo el modelo de liderazgo situacional de Paul Hersey y Keneth Banchard, explica cómo ligar el estilo de liderazgo a la disposición de los miembros del grupo, los líderes eficaces adaptan su estilo a las necesidades de la situación. Afirma que no hay una forma mejor para influir sobre los miembros del grupo. (Dubrin, 2000, p280)

Durante las últimas décadas, los participantes y autores en el campo de la administración se han dedicado a investigar el "mejor" estilo de liderazgo para la mayoría de las situaciones. Sin embargo, la evidencia de la investigación indica a las claras que no existe un método único de liderazgo. Los líderes que triunfan son aquellos que pueden ajustar su conducta a las necesidades de su propio ambiente único.

"Se ha desarrollado una teoría de **Liderazgo Situacional** que le resulta útil a los administradores en el diagnóstico de las exigencias de su situación. Esta teoría se basa en una relación entre cantidad de dirección (conducta de tarea), que proporcionará el líder, la cantidad de apoyo socioemocional (conducta de relaciones), y en el nivel de "madurez" de sus seguidores o grupo. Los seguidores son importantes en cualquier situación, no solamente porque individualmente aceptan o rechazan al dirigente, sino también porque como grupo determinan realmente el poder personal que pueda ejercer.

Conducta de tarea

El grado en que el dirigente organiza y define los roles de los miembros de su grupo (seguidores); explica cuáles actividades hay que realizar, cuándo, dónde y cómo han de realizarlas. Se caracteriza por el empeño en establecer patrones de organización bien definidos, canales de comunicación y maneras de lograr que se haga el trabajo." (Lynch Gaete, 1993, 161)

"Conducta de relaciones"

El grado en que el líder tiende a mantener relaciones personales con los miembros de su grupo (seguidores) abriendo canales de comunicación, delegando responsabilidades y dándoles a los subordinados oportunidad para usar su potencial. Se caracteriza por el apoyo socioemocional, la amistad y la confianza mutua." (Lynch Gaete,1993,161)

Las personas que son líderes ejercen su liderazgo por medio de dos formas que son el *poder* y la *autoridad*, estas son para que realicen las cosas.

Así se dice que el **poder** "es la capacidad o potencial para influir en las decisiones y controlar los recursos" (DuBrin,2000,p266). **Autoridad** es el derecho formal para hacer que las personas hagan algo o el derecho formal para controlar recursos" (Ibídem).

El personal gerencial así como los líderes usan diferentes tácticas basadas en los diferentes tipos de poder para influir sobre sus subordinados, esto depende de la situación y de las personas o miembros del grupo. Los tipos de poder que se mencionan son:

"El Poder Legítimo : el derecho que tiene el líder para solicitar cierto tipo de actitudes, basadas en valores sociales y culturales intrínsecos en la organización.

El Poder de Recompensa la facultad que tiene sobre el otorgamiento de premios a los miembros del grupo.

EL Poder Coercitivo : Facultad para aplicar sanciones.

El Poder de Experto: Se origina en los conocimientos que tiene el líder sobre el trabajo. Se basa en el hecho de poseer habilidades, conocimientos o talentos especializados.

El Poder de Relación: Capacidad para controlar, basada en la lealtad al líder y el deseo de complacer a esa persona. Contribuye a que uno sea percibido como carismático." (Ibídem)

"EL Poder de subordinado: es cualquier tipo de poder que los empleados ejercen hacia arriba en una organización, basado en consideraciones de legalidad y justicia "(DuBrin,2000,p266).

Existen administradores, gerentes o jefes que se desempeñan mejor que otros o hacen que el trabajo se realicen con más eficiencia, esto es porque no todos son líderes u otros tantos son líderes pero no desarrollan esos rasgos y características que los diferencian de los demás. Un líder tiene ciertos rasgos que influyen en su conducta interna y externa, esto fortalece al liderazgo en cada situación.

Según investigaciones los rasgos o **características** más importantes de un líder y que debe tener un buen gerente son las siguientes:

- "* Móvil para realizarse, empuje y pasión: que es encontrar placer en la realización por sí mismo y por los demás.
- * Móvil del poder: el fuerte deseo de controlar a los demás o de lograr que hagan cosas por uno. Delega autoridad.
- * Buena capacidad intelectual, conocimientos y competencia técnica.. conocer el negocio y la tecnología que está bajo su responsabilidad.
- * Sensibilidad hacia las personas. Actuar con tacto, tomar en cuenta necesidades y sentimientos de las personas. Descubre lo mejor de ellas.
- * Sentido del humor: uso eficiente del humor. se comunica abierta y francamente"
- "* Evita la supervisión estrecha.; no se impone a la fuerza, no dicta o se rige solamente por las normas.
- * Escucha con comprensión; está dispuesto a discutir los problemas; se muestra abierto a las ideas. Da su respaldo, apoya y ayuda.
- * Utiliza un enfoque en equipo; ayuda al grupo a llegar a mejores decisiones; facilitará la cooperación." (Gordon,1999,p.276)

Un rasgo principal determinante en ésta época es :

- * **El manejo del cambio:** abrirse para aprovechar las oportunidades, transformarse y fortalecer las ventajas competitivas.(Kotter,1997,189)

3.4.4 RETOS ACTUALES DEL LIDERAZGO

Promover y administrar el cambio es hoy por hoy la principal tarea del líder.

Los principales retos que deben enfrentar los líderes, en quienes recae la mayor responsabilidad de administrar el cambio y mantener equilibrio, son:

“Cambios tecnológicos. El esfuerzo constante por hacer más ágiles las operaciones y con ello dar un mejor servicio.

Cambios culturales. Aunque la misión y los valores institucionales permanezcan inmutables como nuestros principios rectores, esto es, como parámetros del deber ser, se perciben cambios en algunas normas y costumbres del hacer cotidiano . Las nuevas generaciones de colaboradores van imprimiendo rangos distintos en los grupos de trabajo y una forma diferente de interpretar el significado de su trabajo.

Cambios de estrategias. Formas distintas de establecer las prioridades desde altos niveles de la institución y de conceptualizar el trabajo. Es casi una constante que vayan de la mano el cambio de estrategias con cambios internos en la organización: Supresión o creación de funciones, rediseños de la arquitectura organizacional, reducción o incremento de personal asignado a una área determinada, movimientos de personal, nuevos sistemas y procedimientos.”
(Kotter, 1997, 189)

Cuando planeamos un cambio como líderes ,parafraseamos lo que nos dice Kotter (1997,p.191)y es necesario tomar en cuenta lo siguiente:

“Por alto grado de interrelación entre las distintas áreas funcionales de la institución, los cambios que ocurren en una parte del mismo, normalmente tienen consecuencias para otras unidades o centros de trabajo.

Al planear un cambio éste debe evaluarse no sólo en términos de sus implicaciones en el corto plazo, sino que deben analizarse con cuidado sus consecuencias en el largo plazo.

Aunque normalmente los objetivos básicos del cambio planeado están orientados hacia el incremento de la eficiencia, siempre deben considerarse sus efectos en las personas.

La planeación del cambio implica un procedimiento, una serie de fases, con cuya aplicación se busca controlar la mayor parte de los elementos que intervienen en el cambio, dejando prácticamente nada al azar. Estas fases del cambio planeado son:

- * Determinación de la situación deseada
- * Diagnóstico de la situación
- * Determinación de los cauces de acción por seguir.
- * Ejecución de las acciones
- * Evaluación de los resultados.

Una de las funciones más importantes de quienes están al frente de un grupo de trabajo, es la de ser *agentes de cambio*. Un agente de cambio es una persona que actúa de manera deliberada sobre su entorno físico y/o humano con el propósito de facilitar la implantación del cambio planeado".(Kotter,1997,p.191)

Como agentes de cambio, los líderes asumen alguna de las siguientes funciones o roles:

"Responsables Cuando se les ha asignado, la responsabilidad de una iniciativa de cambio. En casos así le corresponde al ejecutivo dirigir la toma de decisiones relacionada con el proceso de cambio y responder por los resultados obtenidos.

Ejecutores Cumplen con esta función aquellos a quienes se asigna una o varias tareas específicas a ejecutar dentro de alguna de las etapas del proceso de

cambio; por ejemplo: capacitar al personal involucrado en el cambio.

Asesores Cuando el líder funge como asesor, su papel consiste en aconsejar los responsable y/o ejecutores, con base en su conocimiento y experiencia, para que cumplan con sus responsabilidades de la manera más atinada posible.

Evaluadores Como evaluador le corresponde determinar la calidad en la implantación del cambio, es decir, si éste alcanzó sus objetivos y si mejora o no la situación." (<http://rcadena.com/liderazgo>)

Siempre que un líder se ve en la necesidad de implantar un cambio en su grupo de trabajo, o de apoyar un cambio a nivel institucional, debe prever la posibilidad de enfrentar resistencia por parte de sus empleados. Conviene tener presentes las causas de resistencia antes mencionadas para corregir desviaciones y, en cualquier caso, adoptar medidas preventivas. De estas últimas, las más recomendables son: (Lyunch Gaete,1993,171)

- “ Explicar al grupo de trabajo, con toda la anticipación posible, en qué consiste el cambio.
- Definir detalladamente qué se espera del grupo de cada uno de los integrantes con relación al cambio.
- Analizar las ventajas y desventajas que el cambio acarreará para el grupo y sus integrantes.
- Comprender que las etapas del cambio planeado incluyen un proceso: El descongelamiento, el cambio en sí y el recongelamiento.”

3.4.5 LIDERAZGO CON LOS EMPLEADOS

Además del poder y rasgos anteriormente mencionados, los líderes que tienen a su cargo a subordinados utilizan diferentes tácticas , esto es para que alcancen los objetivos.” Algunos de las cuales son: Guiar con el ejemplo, ser imperativo, actuar con racionalidad, congraciarse, es decir, conseguir agradecerle a la otra persona incitar al intercambio, ",(Zepeda,1999,p.82)

..."formar coaliciones inclusive, el hacer bromas o "jugueteo" es una forma eficaz para influir sobre otros cuando se necesita una información. (Zepeda,1999,p.82)

Hay que hacer hincapié en el *facultamiento* que los líderes pueden dar a la organización, el cual lo pueden hacer como una forma de compartir el poder. Cuando se llega ejercer, los empleados sienten mayor sentido de pertenencia y realizan con más eficacia su trabajo además de que se sienten dueños de su trabajo y parte de la empresa. Los empleados que están facultados incrementan su rendimiento porque están más motivados o sienten que de alguna manera están a cargo de la situación. (Werther,1997,p.123)

3.4.6 EL LIDERAZGO TRANSFORMADOR

Dentro de las habilidades del líder, se encuentra la de innovación, la de poder provocar un cambio en el "status quo". El líder acepta riesgos, y de esta manera aprende de los fracasos y de los éxitos. En consecuencia puede triunfar como líder gracias a lo que ha aprendido.

"Consta de dos compromisos:

1. Búsqueda de oportunidades: confrontar y cambiar el "status quo"
2. Experimentar y tomar riesgos: aprender de los propios errores y éxitos.

Además de que el líder tienen una idea clara de lo que espera (la imagen clara del futuro), desarrolla también la habilidad de transmitir con mucho entusiasmo las expectativas a sus seguidores: es decir, debe conocer el lenguaje de ellos para que puedan captar el mensaje preciso que desea emitir.

Los líderes convencen, crean conciencia y hacen ver a la gente cómo, al unirse para alcanzar un propósito común, todos saldrán beneficiados. Para ello consta de dos compromisos:

3. Visualizar el futuro: Imaginar escenarios ideales." (Kotter,1997,p.200)

"4. Alistar a otros: Atraer a la gente a propósitos comunes.

Los líderes inspiran y motivan a sus empleados para que continúen en el viaje hacia el objetivo final. Lo más importante de las características del líder, es que ellos tienen la capacidad de animarse ellos y a su grupo. También consta de dos compromisos:

5. Reconocer contribuciones: Asociar la recompensa con el desempeño.

6. Celebrar logros: valorar las victorias.

Los líderes deben tener muy claras sus creencias y valores, además de ser constantes en la práctica de lo que predicán, es decir, congruentes. Modelar el camino es mostrar a los demás, a través de la conducta de uno, que los valores que se tienen, se viven realmente. Sus compromisos son:

7. Poner el ejemplo: Encabezar a través del hacer.

8. Planificar pequeños logros: Construir compromisos a la acción.

Los líderes involucran o comprometen a los que tienen que vivir los resultados del proyecto del que todos forman parte. Los líderes animan a la gente a que colabore, construyen al equipo y le dan poder. El líder enfatiza la importancia de trabajar en equipo y de la colaboración de todos.

9. Fomentar la colaboración: Lograr que la gente trabaje en equipo.

10. Fortalecer a otros: compartir poder e información." (Kotter,1997,p.200)

3.5 FACTOR MOTIVACIÓN

Para estudiar cuál es la causa del comportamiento de las personas, es necesario estudiar la motivación humana. La motivación es una de las tareas más difíciles en una organización. Motivación se define como:

"Todas aquellas condiciones internas descritas como anhelos, deseos, impulsos, etc. Es un estado interno que activa o induce a algo" (Mc Gregor,1974,p.83)

"La motivación es la que obliga a actuar en favor o dentro de un organismo para iniciar y dirigir un comportamiento; es con frecuencia resultado de los incentivos y del lenguaje emocional." (Petri, 1996, p.3)

También se ha definido como "son todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo" (Zepeda, 1999, p. 125)

"Motivación significa hacer un esfuerzo para alcanzar resultados. El esfuerzo es resultado de una fuerza que surge del interior de la persona" (DuBrin, 2000, p. 284)

Los psicólogos coinciden generalmente en que todo comportamiento es motivado y que la gente tiene razones para hacer lo que hace y para comportarse en la forma en que actúa.

Elton Mayo y su equipo fueron los que llamaron la atención con su teoría de la motivación diciendo que el hombre no se motiva por estímulos económicos sino por recompensas sociales, simbólicas y no materiales. Esto trajo en sí una serie de revueltas en las empresas de esa época por lo que la Teoría de las Relaciones humanas fue la que dió inicio al estudio de la motivación en el comportamiento de las personas.

El comportamiento del hombre tiene razones para realizar lo que quiere y llegar a ser lo que cada uno se propone, por consiguiente siempre tiene el deseo de cubrir ciertas necesidades.

Estas necesidades motivan el comportamiento por consiguiente cuando no se cubre completamente una necesidad es cuando construimos el punto de partida en el proceso de la motivación.

"Esto quiere decir que la motivación es una carencia de algo en el individuo, lo que proporciona el impulso de los acontecimientos que desembocan en el comportamiento. Una necesidad insatisfecha causa tensión (física o psicológica)

en el individuo, llevándolo a comportarse de cierta manera (buscar medio) para satisfacerla, y reducir la tensión.

La motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares." (Zepeda,1999,p.127)

Decir que los gerentes motivan a sus subordinados es decir que realizan las cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera.

"El comportamiento motivacional tiene en cuenta los determinantes ambientales de la motivación. Usualmente se basa en las siguientes consideraciones:

1. Todos los individuos tienen ciertos motivos o necesidades que representan comportamientos potenciales y solamente influyen en el comportamiento cuando son provocados.
2. La provocación o no de esos motivos depende de la situación o del ambiente percibido por el individuo.
3. Las propiedades particulares del ambiente sirven para estimular o provocar ciertos motivos. En otras palabras, un motivo específico no influirá el comportamiento hasta que sea provocado por una influencia ambiental apropiada.
4. Cambios en el ambiente percibido traerán cambios en el patrón de motivación provocada, y por tanto, en la conducta específica.
5. Cada especie de motivación es dirigida hacia la satisfacción de una diferente especie de necesidad. El patrón de motivación provocado determina el comportamiento y un cambio en ese patrón resultará en un cambio de comportamiento." (Petri,1996,p.67)

Existen dos determinantes situacionales o ambientales de motivación: la expectativa y el valor del incentivo o del reconocimiento que se recibe a cambio de determinada conducta." Expectativa se refiere a "la probabilidad subjetiva o a la posibilidad de satisfacción de la necesidad (o de frustración)". Valor del incentivo es " la cantidad de satisfacción o de frustración de la persona, unida al resultado de la secuencia del comportamiento." (Zepeda,1999,p.150)

Automotivación

Cada individuo es responsable de su automotivación.

"Las organizaciones hoy en día necesitan de personas que se automotiven y que no necesiten permanentemente incentivos para poder realizar su trabajo con mayor eficiencia." (Ibídem,p.256)

3.5.1 LAS NECESIDADES HUMANAS BÁSICAS

"Una necesidad es una carencia interna del individuo." (DuBrin,2000, p. 296)

La Teoría de las Relaciones humanas nos plantea que los tres niveles o estados de motivación corresponden a las necesidades fisiológicas: vitales o vegetativas que se relacionan con la supervivencia del individuo; las psicológicas: incluyen la de seguridad íntima, de participación, de autoconfianza y de afecto; y por último las de autorrealización: producto de la educación y la cultura, realizar su propio potencial y estar en continuo desarrollo.

También implementa el ciclo motivacional manifestado en satisfacción, compensación o frustración.

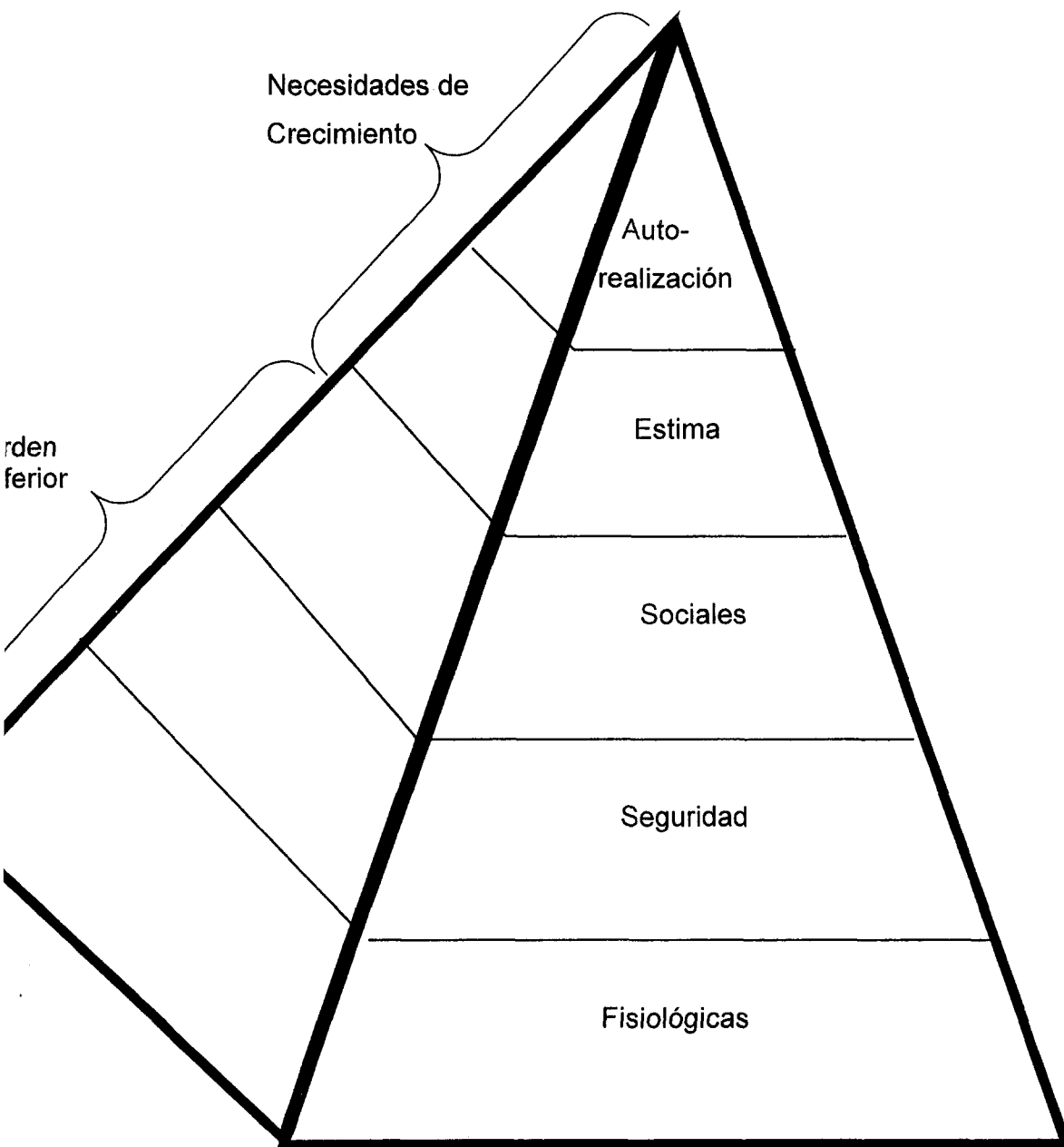
Abraham H. **Maslow**, contribuyó en la teoría del comportamiento (o teoría behaviorista) , expuso una teoría de la motivación según la cual las necesidades humanas están jerarquizadas y dispuestas de acuerdo a su importancia e influencia. Esa jerarquía de necesidades puede ser visualizada como una

pirámide. "En la base de la pirámide están las necesidades inferiores (necesidades fisiológicas), y en la cima, las más elevadas (las necesidades de autorrealización)" Idalberto Chiavenato cfr. (Maslow, 1971, p. 340)

" Las necesidades de orden inferior son llamadas necesidades de deficiencias y son el tipo de necesidades que deben estar satisfechas para garantizar la existencia de una persona; y las de orden superior son llamadas necesidades de crecimiento, son las que se refieren al desarrollo personal y a alcanzar el potencial personal.

Las necesidades colocadas por Maslow de orden de importancia ascendente son:

1. **Necesidades fisiológicas** se refieren a los requisitos básicos del cuerpo, es decir para mantener la vida humana misma como son alimento, agua, abrigo, etc.
2. **Necesidades de seguridad** incluyen el deseo de estar a salvo de lesiones tanto físicas como emocionales.
3. **Necesidades sociales** representan la necesidad de amor, pertenencia, aceptación y afiliación con otras personas.
4. **Necesidades de estima** reflejan el afán de los individuos de considerarse una persona valiosa y que los otros compartan su opinión.
5. **Necesidades de autorrealización o de actualización personal** se refieren al deseo de convertirse en lo que se es capaz de ser; de desarrollar al máximo nuestro potencial y lograr algo." (DuBrin, 2000, p. 297)



(DuBrin, 2000, p. 297)

Otro autor apoyado en la teoría de Maslow fue David. C. **McClelland**, Él y otros investigadores explican cómo se aplica su sistema a los gerentes. Su teoría se basa en tres tipos de necesidades básicas motivantes: La necesidad del poder, la de afiliación y la de logro.

"En la necesidad de poder se preocupan por ejercer influencia y control. En la necesidad de afiliación , el afán de tener relaciones estrechas con otras personas y de ser un empleado o amigo leal. En la necesidad de logro tienen un intenso deseo de alcanzar el éxito y un temor igualmente intenso de alcanzar el fracaso. (DuBrin,2000, p. 298)

" Los gerentes en general muestran elevadas necesidades de logro o realización y poder y pocas de afiliación, pero no tan altas ni bajas como los empresarios. Sin embargo la de afiliación es importante para trabajar con las personas y coordinar los esfuerzos de los individuos que trabajan en grupos. Los trabajadores son los que tienen por lo general una necesidad fuerte de afiliación." (Koontz y Wehrich, 1990,p. 481)

El estudio de la pirámide de las necesidades condujo a la **Teoría de los factores de la motivación laboral**, en la cual el psicólogo Frederick Herzberg y sus colegas descubrieron que el punto central de la teoría dice que "existen dos series distintas de factores laborales. Una serie de factores puede satisfacer y motivar a las personas. La otra sólo puede evitar su insatisfacción. " (DuBrin, 2000,p.299)

"El primer grupo de factores (los insatisfactores) fueron calificados como de mantenimiento, higiene o contexto del puesto, como son las condiciones de trabajo, las relaciones interpersonales, salario, estatus, etc. Su presencia no motivará a las personas en una organización; no obstante deben estar presentes o surgirá la insatisfacción. Determinó que el segundo grupo (los satisfactores) eran los verdaderos motivadores como reconocimiento, trabajo desafiante, avance, etc. Ellos producían la sensación de satisfacción." (Koontz y Wehrich, 1990,p.473)

3.5.2 LAS TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN

Fundamentos de la Teoría de las metas.

"Un punto importante de la mayor parte de los programas formales de motivación y los métodos administrativos para motivar a los empleados consiste en establecer metas. La premisa que sostienen **Edwin A.Locke y Gary P Latham** fundamenta que la conducta está regida por valores. Un valor es una norma o convicción muy firme, personal. Ellos producen en n nuestro interior el deseo de conducirnos de modo congruente con ellos y esto hace que las metas satisfagan las condiciones con un efecto positivo sobre la motivación en los empleados y nos lleven a un mejor desempeño. Los resultados que se obtuvieron en la investigación para establecer las metas fueron principalmente que estas deben ser del modo siguiente para lograr el mejor desempeño en las tareas: específicas, difíciles pero realistas, aceptadas por la persona, utilizadas para evaluar el desempeño, ligadas a la retroinformación y los premios, establecidas por individuos o grupos." (DuBrin, 2000, p. 302)

Esta teoría fue analizada puesto que se enfoca más al mejor desempeño que a la motivación en sí.

Modificación de la conducta (Teoría del reforzamiento)

"EL método más sistemático para motivar a las personas es mediante la modificación de la conducta. Esta es una manera de cambiar la conducta cuando se premian las respuestas correctas y se sancionan o se ignoran las respuestas equivocadas. La Ley del efecto es el principio que fundamenta la modificación de la conducta. Según este principio, la conducta que lleva a consecuencias negativas tiende a no repetirse. De igual manera, la conducta que lleva a consecuencias negativas tiende a no repetirse." (Ibídem, p. 306)

Skinner hace mucho más que solo elogiar el buen desempeño. Analiza la

situación laboral para determinar cuatro estrategias para modificar la conducta:

"1.EL refuerzo positivo: aumenta las probabilidades de que se repita la conducta cuando premia a las personas porque representan la respuesta correcta.

2.El Refuerzo negativo (o motivación para evitar): consiste en premiar a las personas mediante la eliminación de una consecuencia molesta. Es premiar a alguien para evitar una sanción. Esta estrategia no es muy utilizada.

3. La Extinción: consiste en debilitar o disminuir la frecuencia de la conducta indeseable, eliminando el premio por tal conducta, es decir, es la ausencia del refuerzo.

4. La Sanción: se aplica cuando se presenta una consecuencia indeseable, en razón de una conducta específica."(Koontz y Weihrich,1990,476)

La fuerza del enfoque de Skinner está en que es muy similar a los requerimientos de una buena administración. Hace hincapié en la eliminación de obstrucciones para el desempeño, una planeación cuidadosa, control mediante la retroalimentación y la ampliación de la comunicación.

Uno de los atractivos de **Vroom** es que en su teoría "reconoce la importancia de diversas necesidades y motivaciones individuales. Es completamente consistente con el sistema de administración por objetivos. Concuera también con la idea de que el trabajo de un gerente es diseñar un medio para el desempeño, teniendo necesariamente en consideración las diferencias de las situaciones." (Ibídem)

El modelo los **Porter y Lawler III** fue sustancialmente más completo, basado en la teoría anterior. (Ibídem,p.477)

"La cantidad de esfuerzo (la fortaleza d e la motivación y la energía ejercida) depende del valor de una recompensa más la cantidad de energía que una persona considera que se requiere y la probabilidad percibida de obtener en realidad una recompensa. El esfuerzo y probabilidad percibida de obtener en realidad una recompensa están a su vez influidos por el historial del desempeño real. Es claro que, si las personas saben que pueden realizar un trabajo o si lo han

hecho, tendrán una mayor visualización del esfuerzo requerido y conocerán mejor las probabilidades de las recompensas "(Koontz, 1990, p. 477)

Este modelo , aunque es más complejo que otras teorías de la motivación, es casi con toda seguridad una representación más adecuada del sistema de motivación.

Patrón de motivación.

" El patrón de motivaciones combina la resolución del problema con la motivación: sigue un patrón de resolución de problemas, pero incluye una serie de pasos específicos que tienen diseños para resaltar el efecto motivacional de la organización. Los patrones de motivación por lo regular siguen una secuencia unificada de cinco pasos que reemplaza el modelo normal de introducción_ cuerpo . conclusión: 1) un paso de *atención* , 2) un paso de *necesidad* que explica en su totalidad la naturaleza del problema, 3) un paso de *satisfacción* que explique cómo la propuesta resuelve el problema de una manera satisfactoria, 4) un paso de *instancia a la acción* que destaca la dirección específica que la acción de los oyentes debe tomar."

(Verderber, 1999, p. 447)

3.5.3 MORAL Y ACTITUD

"La literatura sobre la moral de los empleados comenzó con la teoría de las relaciones humanas" Idalberto Chiavenato cfr. (Fritz J. Roethlisberger, 1941)

La moral es una consecuencia del estado motivacional. La moral se eleva cuando las necesidades individuales encuentran medios y condiciones de satisfacción, y disminuye cuando las mismas encuentran barreras externas o internas que impiden su satisfacción y provocan frustración. Depende del clima de las relaciones humanas que predomina en la empresa, en especial si la organización formal se ajusta a la organización informal, las comunicaciones son de buena calidad y el nivel de supervisión satisfactorio. Esto es lo que la Teoría de las Relaciones Humanas nos dice acerca de la moral. (Chiavenato, 1999, p.150).

3.5.4 PROCESO DE RECONOCIMIENTO Y RECOMPENSA

Este proceso tiene que ser manejado por los gerentes para que valoren la importancia que tienen el hecho de participar en aspectos de la remuneración con sus empleados y cómo estos responden de manera más productiva cuando se sienten recompensados y reconocidos.

El sistema de compensación

“Un sistema de remuneración motivar tiene que tener las siguientes características:

1. **Externamente competitivo** debe estar de acuerdo con el mercado salarial, pues de lo contrario, ciertamente no se podrá atraer personal de buena calidad. Así mismo, será difícil retenerlo a menos que trabajar para su firma le dé otros beneficios que el dinero solo no puede comprar. Las encuestas periódicas de sueldos deben aportar información para asegurar la competitividad.

2. **Internamente equitativo:** el sistema de remuneración no sólo debe ser justo, sino también sentirse justo. Pocas cosas desmotivan tanto como saber que a otra persona se le paga más por hacer el mismo trabajo o que se le paga más por hacer un trabajo de menor responsabilidad. Los tabuladores y escalas salariales deben reflejar la equidad interna entre los distintos trabajos, a partir de una valuación técnica de los puestos.

3. **Debe considerar retribuciones relacionadas con el desempeño:** el sistema de compensación debe premiar y estimular los méritos individuales. Si se dan recompensas extras por méritos, tiene que verse que sea, bien merecido. La evaluación de desempeño tiene, entre otros, este propósito.

4. **Debe incluir prestaciones y beneficios:** tendientes a dar seguridad y estabilidad, así como a proporcionar arraigo, las prestaciones deben apoyar el carácter motivador de la compensación.

5. **Motivador en sentido integral:** el dinero es un buen motivador, pero no es el único y su impacto no es necesariamente duradero. De allí que se tengan que considerar otras compensaciones y satisfacciones que se obtienen con el trabajo." (Petri, 1996, p. 485)

Incentivos

Un **incentivo** es simplemente "un objetivo que motiva" (Ibídem) "Para que un incentivo tenga valor, debe ser significativo. La significación implica una reacción emocional. Existen varios autores que sugieren que la gente persiga esos fines, sucesos y experiencias que sean importantes de una manera emocional para ellos. Un incentivo es más poderoso cuando forma parte de una meta significativa.

Es más probable que la gente perciba los incentivos como importantes si éstos representan un ratio favorable de costo / recompensa." (Verderber, 1999, p. 448)

Además de sentir que están bien remunerados equitativamente en comparación con sus iguales de otras compañías y con sus propios compañeros, las personas necesitan sentir que la compensación que reciben tiene que ver claramente con su desempeño.

"La relación entre el nivel salarial y el desempeño causa un impacto directo en el clima organizacional. Si los individuos piensan que la relación entre desempeño y remuneración es fuerte, el estado de ánimo será bueno, por lo general. Si piensan que el vínculo entre el desempeño y remuneración es débil, el estado de ánimo puede ser malo. Esta relación destaca la importancia de remunerar directamente a las personas por sus logros y es un argumento a favor

de los incentivos por encima del simple sueldo. " (Drucker,1994,p.339)

Por ese motivo, la política institucional de las empresas modernas es remunerar al personal de acuerdo con su contribución individual de los resultados, por lo que prácticamente se eliminan los incrementos generales.

Importancia de otros factores de recompensa

Como líderes, los gerentes deben redoblar esfuerzos para que los empleados se sientan recompensados. Si la preocupación es motivar a la gente, se debe preguntar cuáles son las circunstancias que conducirán a la satisfacción de los empleados y, presumiblemente a un mejor desempeño y desarrollo y a la disposición de preservar en las metas organizacionales.

"Existen otros factores que las personas perciben como recompensa y que forman parte de la compensación:

- ✧ El progreso y desarrollo
- ✧ Las oportunidades de aprendizaje, capacitación y desarrollo de multihabilidades
- ✧ El logro y aumento de responsabilidades
- ✧ El prestigio y estatus
- ✧ La seguridad
- ✧ EL reconocimiento
- ✧ La participación

Una forma de conocer los factores de motivación, es establecer qué aspectos de la vida de trabajo es posible que conduzcan a la satisfacción o a la insatisfacción."(Zepeda,1999,160)

3.5.5 EL AMBIENTE DE TRABAJO Y LAS RELACIONES LABORALES

"El personal gerencial debe tomar conciencia de la tarea de crear un ambiente de trabajo motivador, que impulse el desarrollo de las personas tanto como el logro de los objetivos de la institución, así como que los líderes tomen su lugar natural y asuman la responsabilidad de administrar los recursos humanos a su cargo, incluyendo la mejoría constante de las relaciones laborales.

"(Fernández, 1995, p. 224)

EL CLIMA ORGANIZACIONAL

El clima organizacional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización y está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus participantes.

"Es algo que se percibe subjetivamente por los miembros de una organización. Pero es la percepción subjetiva que se tiene de las cosas lo que condiciona la conducta concreta. " (Rodríguez, 1998, p. 345) Así, por ejemplo, no es tan importante si "objetivamente" los niveles de remuneración de una empresa son adecuados o no, sino la percepción que se tenga de los mismos.

El concepto de clima organizacional comprende un cuadro más amplio y flexible de la influencia ambiental sobre la motivación. "El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que:

- a) es percibida o experimentada por los miembros de la organización
- b) influye en su comportamiento

EL término **clima organizacional** se refiere específicamente a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, aquellos

aspectos del clima que lleva a provocar diferentes especies de motivación. Es el sumario del patrón total de expectativas y valores de incentivos que existen en un conjunto dado." (Ibídem)

La relación entre motivación y desempeño es que la primera es sólo uno de los elementos importantes que contribuyen a incrementar el segundo; sin embargo, también son indispensables tres aspectos dentro de la capacidad del individuo, estos son la habilidad, la tecnología y la claridad de la función.

3.6 COMUNICACIÓN

En la Teoría de las Relaciones Humanas este término se les impuso casi en su totalidad a los administradores ya que los obligaba de una manera a dirigir a sus subordinados de manera que estos operen y participen en la solución de problemas mediante la utilización de su capacidad máxima y satisfacción de sus necesidades así como también incentivar la franqueza y confianza entre todos.

Las habilidades de relación y comunicación son fundamentales en la gerencia. Sin embargo la influencia del liderazgo transformador - coaching - implica una posición distinta a la del jefe, y descansa en buena medida sobre las habilidades personales para motivar a individuos y grupos.

Los administradores trabajan como compañeros con los miembros del equipo para lograr resultados en forma conjunta, hoy le restan importancia a la autoridad formal y al rango y le dan más énfasis a las relaciones horizontales.

"La Comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización y, entre ésta y su medio"

(Fernández, 1995, p. 29)

" Además de saberse que la comunicación es fundamental para toda persona y en toda organización, y que es como una disciplina y cuyo objetivo de estudio es la forma en cómo se da esta en la organización; se entiende como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien a influir en las opiniones y actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos. Estas técnicas y actividades deben partir de la investigación, ya que a través de ellas se conocerán los problemas y necesidades y áreas de oportunidad en materia de comunicación." (Fernández, 1995, p. 29)

Comunicación Interna. "Es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier Organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales." (Ibídem, p.32)

"La comunicación es el acto del destinatario. Lo que hemos intentado hacer es trabajar sobre la persona que emite, específicamente sobre el gerente o administrador, de modo que fuera capaz de ser un comunicador mejor. Pero en sentido descendente no es posible comunicar nada vinculado con la comprensión, y mucho menos con la motivación. Para lograrlo se necesita comunicación ascendente, originada en lo que perciben y orientada hacia los fines que quieren alcanzar en esa percepción. "

(Drucker, 1984, p. 333)

"Por supuesto el arte de atender es un prerequisite de la comunicación, pero no es adecuado y en sí mismo no puede ser eficaz.

Cuanto más impersonal y formal sea inicialmente el proceso de información, más dependerá del acuerdo previo acerca del sentido y la aplicación, es decir, de las comunicaciones. En segundo lugar, cuanto más efectivo el proceso de

información, más personal y formal llegará a ser; más separará a los seres humanos, y por eso requerirá esfuerzos separados, pero también mucho mayores, de establecer la relación humana, la relación de comunicación. Puede afirmarse que la efectividad del proceso de información dependerá de nuestra capacidad de comunicar.

Las comunicaciones en sentido descendente sobreviven después que se ha establecido exitosamente las comunicaciones en sentido ascendente, son una respuesta más que una iniciativa." (Drucker, 1984, p. 333)

" La administración por objetivos es por lo tanto un prerequisite de la comunicación funcional. Requiere que el subordinado medite y exponga al superior sus propias conclusiones acerca de la contribución principal a la organización que puede exigírsele, y por la cual cabe pedirle cuentas. La percepción tiene un eje, y éste es algo real para ambas partes. Comprender que ambos ven diferente la misma unidad ya es en sí mismo comunicación.

La comunicación requiere de una experiencia compartida.

La comunicación en la organización - y ésta puede ser la verdadera lección de nuestro fracaso de comunicación y la auténtica medida de nuestra necesidad de comunicación - no es un *medio* de organización. Es el *modo* de organización." (ibídem, p. 335)

"La capacidad de comunicación es la impresión de que el comportamiento comunicativo es apropiado y efectivo en una situación dada Verderber cfr (Spitzberg, 1997, p. 379). La comunicación es efectiva cuando alcanza sus metas; as apropiada cuando se ajusta a lo que se espera en una situación. Creamos la percepción de que somos comunicadores competentes a través de los mensajes verbales que enviamos y las conductas no verbales que los acompañan. Estas percepciones dependen en parte, de su motivación, conocimiento y habilidades personales."

Relacionando con este tema, Stephen Covey nos menciona implícita y principalmente la comunicación en la empresa y con respecto a la gente

altamente efectiva, en este caso orientado al personal gerencial; en dos de los hábitos expuestos .

Estos son el quinto hábito: principios de comunicación empática y el sexto hábito: la *sinergia* . (Covey, 1995, p. 310):

" La aptitud para la comunicación es la más importante para la vida. Cuando digo **escucha empática** quiero decir escuchar con la intención de *comprender*. Quiero decir procurar primero comprender, comprender realmente.

La escucha empática (palabra derivada de la empatía) entra en el marco de referencia de la otra persona. Ve las cosas a través de ese marco, como las ve esa persona, comprende su paradigma, comprende lo que siente. La esencia de la escucha empática consiste en estar de acuerdo; consiste en comprender profunda y completamente a la otra persona, tanto emocional como intelectualmente."

Y al referirse a la respuesta parafraseo lo que Covey nos dice (*Ibidem*, p.328) : " Con el objeto de administrar los recursos y obtener resultados, se intenta tratar de funcionar juntos, con todas las diferencias, de modo que podemos trascender los límites de nuestras percepciones individuales para poder comunicarnos con profundidad, y abordar cooperativamente las cuestiones. Esto se responde con el primer paso en el proceso de ganar / ganar.

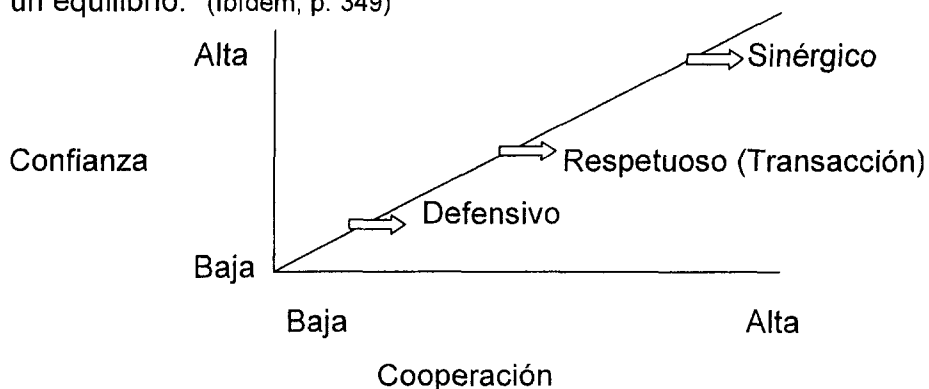
En la empresa se puede dedicar tiempo a entrevistas personales con los empleados, cuando los escuchamos, aprendemos. Cuando realmente nos comprendemos los unos a otros nuestras diferencias ya no constituyen obstáculos para la comunicación."

"La **sinergia** es estimulante, La creatividad es estimulante. Es extraordinario lo que pueden producir la apertura y la comunicación.

La confianza está estrechamente relacionada con la comunicación:

Nos ilustra 3 niveles: el inferior, el medio y el alto. Cuando esta en el nivel inferior la comunicación se caracterizaría por una actitud defensiva y autoprotectora y a

menudo por un lenguaje legalista. Cuando se encuentra en la posición media, la comunicación es respetuosa, se comunican con diplomacia aunque no con empatía, es un plano más intelectual y se opta por una transacción. En el nivel superior se encuentra la posición sinérgica, de alta confianza que produce soluciones mejores que cualquiera y todas las partes lo saben. Es creativa. Existe un equilibrio." (Ibídem, p. 349)



El poder de las relaciones está bajo la influencia de los mensajes , tanto verbales como no verbales.

3.6.1 Ambientes de la comunicación

Los ambientes de comunicación experimentados en la gerencia son:

"La **comunicación interpersonal** implica interactuar con otra persona o en un pequeño grupo de personas. Por ejemplo, discutir las estrategias en el trabajo,. Se enfoca en escuchar y responder enfáticamente, compartir información personal, sostener conversaciones eficaces y en desarrollar, mantener y mejorar las relaciones.

Los **grupos donde resuelven problemas** abarcan a dos o más personas comunicándose los unos con los otros, en público o en privado, para resolver un problema o para llegar a una decisión. Por ejemplo en las juntas de trabajo.

La comunicación en el grupo se concentra en la interacción del grupo, en la resolución de problemas y en la toma de decisiones y en el liderazgo. No es una

actividad separada sino que se levanta sobre el fundamento de las habilidades de la comunicación interpersonal.

Hablar en público significa preparar y exponer mensajes relativamente formales a audiencias en un ambiente público. Implica determinar los objetivos, reunir y evaluar material, organizarlo y evaluarlo, así como variaciones en el procedimiento para el intercambio de la información y la persuasión." (Verderber, 1999, p. 22)

3.6.2 MODELO DE RELACIÓN Y COMUNICACIÓN

Pasar de jefe a líder

EL modelo de comunicación nos explica cómo cambia la manera de comunicarse con los demás, de un modelo funcional del jefe a un modelo personal como líder. Teniendo en cuenta que al líder se le considera como la persona de la dirección de la organización.

DE JEFE	A LÍDER
FUNCIONAL	PERSONAL
DE ROL A ROL	DE PERSONA A PERSONA
FORMAL	INFORMAL
ESTRUCTURADA	NO ESTRUCTURADA
REPETITIVA	ESPONTÁNEA
PATRONES EXTERNOS	IDEAS Y SENTIMIENTOS INTERNOS
EFICIENCIA	DESARROLLO

3.7 PROCESO DE DESARROLLO, FORMACIÓN Y POTENCIALIZACIÓN

"El desarrollo está totalmente implicado y relacionado con el cumplimiento de los objetivos y con la labor consistente de guía y orientación (coaching) que los gerentes dan a sus colaboradores teniendo en mente el cumplimiento de los objetivos mayores de la organización." (Rodríguez, 1998, p. 267)

DESARROLLO: "forma de superación personal que fortalece los conocimientos y las habilidades no estructuradas de naturaleza compleja." (Stoner y Freeman, 1996, p. 40)

Lograr ser líder además de gerente implica, cambios en las actitudes y enfoques, trabajar bajo un estilo de "coaching", lo que representa conductas en el gerente tales como: (Ibídem)

- "Inspirar confianza en su gente. Cambiar de actitud tradicional de intervenir para dar instrucciones y corregir, a otra capaz de inspirar una visión común, modelar con el ejemplo, reconocer y recompensar todos los esfuerzos. Esta es la única vía para ganar la confianza de su gente y, por tanto reforzar consistentemente el cambio.
- Centrarse en las personas. Olvidar la tendencia de considerar a las personas como cosa o simplemente como recursos humanos y responder a las necesidades que cada individuo tienen como ser humano.
- Desarrollar un equipo. Derribar las barreras entre departamentos, trabajar de manera interdisciplinaria, aumentar la participación y ser capaz de utilizar y fomentar los mejores recursos del grupo, son habilidades indispensable de un líder empeñado en mejorar la calidad y productividad.
- Generar un clima motivador. Los procesos de calidad se basan en la participación de la gente y en estimular su iniciativa para que actúe con responsabilidad sin necesidad de vigilancia.

Desarrollar no es:

- + Aturdir a los empleados con manuales de políticas, descripciones complejas de puestos o largos discursos.
- + Dar instrucciones, órdenes, recrearse en el "cómo" hacer las cosas repetidas y sin explicar el "para qué".
- + Atiborrar de técnicas a los recién llegados.

DESARROLLAR ES:

⇒ Partir del puesto de que **todos los empleados**, incluso los recién contratados, **tienen el potencial de ser útiles e importantes para la empresa** si se les trata de cierta forma."

(Stoner y Freeman, 1996, p. 273)

⇒ **"Lograr que todos se sientan comprometidos con la misión y los propósitos mayores de la organización**, responsables de sus éxitos y sus dificultades. Internalizar en cada uno que "forma parte del equipo", que "puede contribuir".

⇒ **Proporcionar información de conjunto** que dé trascendencia, significado y disfrute al trabajo de todos los departamentos y de todos los niveles.

⇒ **Darle libre acceso a la información** que necesitan o que desean conocer.

⇒ **Dejar claras las metas de trabajo** de cada miembro y del grupo, y cómo afecta su incumplimiento.

⇒ **Confiar en el potencial de los empleados**, dándoles tiempo, proporcionándoles medios, delegándoles autonomía y dándoles retroinformación sobre el progreso logrado.

⇒ **Darles oportunidad** de experimentar, de aprender de sus éxitos y de sus errores, de forma realista." (Stoner y Freeman, 1996, p. 274)

"La dirección como práctica educadora es potenciar al máximo las cualidades de los empleados para el beneficio de la empresa y de la persona."

(<http://www.aaa.es>)

3.7.1 EL CICLO DEL GERENTE DESARROLLADOR

Anexo 1 :Ciclo Del Gerente Desarrollador

“ El objetivo central del ciclo es el desarrollo profesional de las personas y de los grupos y el mejoramiento continuo de los procesos.

Su valor radica en que puede convertirse en un proceso de autodirección y no en una herramienta de control externo.

Prácticamente toda persona se interroga en el curso de su participación en una organización, sobre el futuro que le espera, las oportunidades que se le reservan,... “ (Kotter, 1997,p.165)

“La manera de progresar en su ámbito profesional.

La respuesta que se dé a estas interrogantes contribuye a guiar al gerente, supervisor y empleados para identificar la capacitación adecuada y las actividades de entrenamiento. Sin embargo comprender qué se necesita para progresar dentro de la organización requiere una idea clara sobre la Planeación de la Carrera Profesional y el desarrollo.

Una carrera profesional está constituida por todas las carreras desempeñadas durante la vida laboral de una persona. No hay que confundirla con una carrera académica, integrada por los años de estudio y preparación en escuelas y universidades.

La planeación de carrera es un esfuerzo conjunto entre la organización y su personal para identificar la secuencia de puestos que habrá de recorrer una persona a fin de propiciar su desarrollo y su permanencia competitiva dentro de la empresa" (Kotter, 1997,p.165)

Como definición se puede decir que " es proceso mediante el cual se seleccionan los objetivos y se determinan a futuro, el historial profesional de cada

miembro clave de la organización

El concepto actual de planeación de carrera no solo se refiere a ascensos, sino también y cada vez con mayor fuerza, a un crecimiento horizontal que enriquezca la experiencia de las personas y las posibilite a mantenerse en la organización, aún cuando existan reestructuraciones, cambios de tamaño, aumento en la competencia interna, etc. " (<http://server2.southlink.com.ar/vap/carrera.htm>)

Resulta indispensable la participación de la Gerencia en la planeación de carrera de sus empleados, sin descuidar de su propia carrera, en virtud de los **objetivos** que pretende. (Hellriegel y Slocum, 1998, p.307) Tales pueden ser:

*** Desarrollo de empleados con potencial**

* Disminución de la tasa de rotación de personal.

* Mejor cobertura de vacantes mediante promociones internas. (Hellriegel y Slocum, 1998, p.307)

3.7.2 DESARROLLO PROFESIONAL.

"Es un fruto de la planeación de la carrera profesional. Comprende los aspectos que una persona enriquece o mejora con vista a lograr objetivos dentro de la organización.

Desarrollo profesional individual:

Pueden emprenderse varias tácticas para lograr los objetivos profesionales, considerando posibles resultados como:

- **Obtención de mejores niveles de desempeño.** Es la forma más segura de lograr promociones y reconocimiento en el trabajo.
- **Relación más estrecha con quienes toman decisiones.** Al ser mejor conocidos por las personas que efectúa promociones y transferencias, "

(Consultoría: Comunicación 20/02)

“suben sus posibilidades de desarrollo. Existe escasa disposición a promover personas desconocidas. Un empleado puede incrementar el grado en que es conocido mediante su desempeño, mediante informes escritos, presentaciones orales, trabajo en comités y comisiones especiales, y horas consagradas a las labores cotidianas.

- **Desarrollo de un sentimiento de lealtad a la organización.** Muchas personas anteponen sus intereses profesionales a la organización a que pertenecen. Aunque el objetivo de mantener el nivel de rotación al mínimo posible es muy apreciado, la mayoría de las personas que consiguen escalar puestos ejecutivos ha trabajado para más de una empresa. Con creciente frecuencia, el empleado medio se siente excluido de la organización a la cual presta servicios. Los ejecutivos de las grandes organizaciones tienden cada vez más a considerar a sus recursos humanos con la misma actitud con la que deciden adquirir nuevos equipos. En las empresas orientales, el sentimiento general es de intensa adhesión y lealtad a la empresa en la que se trabaja.
- **Renuncias.** Cuando el empleado considera que existen mejores oportunidades en otra organización posiblemente se vea obligado a renunciar. Algunos cambian de compañía como parte de una estrategia consistente. Esta técnica sólo puede emplearse con cautela y cuidando siempre de no crear la impresión de falta de estabilidad. La organización muy rara vez se beneficia de las nuevas experiencias y conocimientos de la persona que parte, ya que es muy bajo el porcentaje de quienes vuelven al cabo de algunos años.
- **Recursos a expertos en el campo.** Los empleados jóvenes suelen recurrir a la experiencia y el consejo de personas de mayor edad, que no necesariamente tienen un nivel jerárquico superior. “(Consultoría: Comunicación 20/02)

- **“Recursos a subordinados clave.** (Brazos derechos). Los directores de éxito suelen apoyarse en subordinados que contribuyen efectivamente al desarrollo de sus superiores. En ocasiones, el subordinado posee conocimientos especializados de gran valor, en otras sus habilidades administrativas se combinan con una gran dosis de lealtad personal. El impulso profesional que recibe el jefe en este tipo de asociación suele incluir también al subordinado. Los procedimientos suelen hacerse muy expeditos, y hay una tendencia general a mejorar el desempeño. Las asociaciones personales de este tipo corresponden con frecuencia a un sentimiento de lealtad que excluye a gran parte de los miembros de la organización.
- **Oportunidades de progreso.** Cuando los empleados mejoran sus calificaciones complementan los objetivos de su organización. Tanto la experiencia en nuevos puestos como la obtención de nuevos conocimientos y habilidades constituyen vehículos para el crecimiento personal.

Desarrollo profesional alentado por el departamento de personal:

El desarrollo profesional no debe apoyarse solamente en los esfuerzos individuales. La organización posee objetivos bien determinados y puede alentar a sus integrantes para que contribuyan a lograrlos. Esto tiene un doble efecto: evitar que los esfuerzos de los empleados se dispersen, conduciéndolos a objetivos y campos que son ajenos a los que se propone la empresa, y asegurarse de que todos conocen bien las oportunidades presentadas por la organización.

En los planes de desarrollo profesional resulta esencial el apoyo que pueda prestar la gerencia” (Consultoría: Comunicación 20/02)

La Gerencia

A menos que se cuente con el apoyo de los directivos de la empresa, los esfuerzos llevados a cabo por el departamento de personal surtirán escasos efectos. La gerencia general debe ir mucho más allá de sólo tolerar estas

actividades, resulta indispensable un interés activo por el desarrollo y crecimiento de todos los empleados.

El campo internacional.

“Uno de los aspectos más importantes es la exposición a otras culturas. Un limitado grado de exposición e información sobre lo que ocurre en otras áreas conduce necesariamente a una limitada gama de posibilidades en el campo internacional. Indudablemente, las lenguas extranjeras constituyen un elemento de primera importancia para acceder al campo internacional.

Retroalimentación.

Sin retroalimentación que le permita conocer cómo se juzga en la empresa su desempeño profesional, el empleado tiene escasas posibilidades de saber si se encuentra en la ruta adecuada. El departamento de personal puede suministrar retroalimentación mediante los parámetros de desempeño que rijan en la empresa y por medio de información concerniente a las políticas de promoción y concesión de nuevos puestos.

Información concerniente a promociones.

Si un empleado es promovido, puede provocar sentimientos de inadecuación entre los aspirantes a la vacante, que tienen derecho a recibir retroalimentación al respecto. En este caso, la retroalimentación cumple con tres objetivos:

- Confirmar a los aspirantes a promociones que la compañía aprecia sus esfuerzos y los considera para futuras promociones.
- Explicar por qué fue seleccionado un empleado determinado.
- Orientar a los aspirantes respecto a las habilidades y conocimientos específicos que deben adquirir para obtener la promoción en el futuro.

El otro tipo de retroalimentación se refiere al desempeño laboral, probablemente el más importante de cuantos recibe el empleado.” (Consultoría: Comunicación 20/02)

Medios y Herramientas

Dos de estas son las promociones y las transferencias.

"Una promoción es un cambio de un puesto a un nivel más alto en la organización, por lo general representa un aumento de sueldo e importancia y exige mayores habilidades y responsabilidades.

Las promociones sirven como incentivo para premiar en primer lugar al buen desempeño.

Una transferencia es la colocación de un empleado en otro puesto cuyos deberes, responsabilidades, importancia y remuneración, son aproximadamente iguales a los del puesto anterior.

Las transferencias permiten que una organización coloque a sus empleados en puestos en los que se necesitan más sus servicios y en los que pueda adquirir nuevos conocimientos y habilidades. (Hellriegel y Slocum, 1998, p.307)

Otros medios y herramientas pueden ser las tablas de reemplazo y las evaluaciones de desempeño.

"Las tablas de reemplazo constituyen una representación visual de las posibilidades específicas de sustitución dentro de una organización.

Los métodos de evaluación basados en el desempeño a futuro, se centran en el desenvolvimiento venidero mediante la evaluación del potencial del empleado."(Ibídem.p.310)

3.7.3 COLABORADOR DE ALTA PARTICIPACIÓN Y COMPROMISO

"El colaborador o empleado modelo en las organizaciones que se transforman de cara al próximo milenio es como un asociado que participa plenamente, el empleado con poder ...".(Rodríguez, 1998, 321)

"(Trátase de un gerente, de una secretaria o un técnico) , que está bien preparado, que se siente remunerado adecuadamente, que toma la iniciativa, que trabaja con autonomía y en equipo, y que tiene la autoridad para tomar

decisiones." ..".(Rodríguez,1998,321)

Este nuevo tipo de empleado busca continuamente formas de satisfacer al cliente y de garantizar el éxito de la organización. Se siente profundamente motivado para actuar en interés de ella, pues los intereses de la empresa también son los suyos.

En este rango de ideas, se da una interacción creativa entre la persona y la organización a la que ésta pertenece y en la que tiene una actitud de corresponsable; es decir, "de involucramiento no sólo económico sino emocional. Se establece entre ambas entidades (persona y empresa) un intercambio de energía que contempla los siguientes puntos:

NECESIDADES DE LA PERSONA	NECESIDADES DE LA ORGANIZACIÓN
Remuneración equitativa	Personal calificado
Oportunidades de carrera	Multihabilidades
Trabajo Retador	Confiabilidad
Capacitación	Lealtad a la organización
Desarrollo	Que muestre iniciativa y creatividad
Condiciones adecuadas de trabajo	Adaptabilidad y flexibilidad
Trato justo	Altos estándares de desempeño
Retroalimentación	Orientación al cliente
Reconocimiento	Alta motivación de logro
Ambiente de trabajo cordial	Que dé valor agregado

(<http://www.aab.es>)

Perfil del empleado corresponsable e involucrado

La persona comprometida con la organización tiene entonces el siguiente

perfil:

1. Se compromete con la organización y tiene una actitud de "socio"
2. Está informado y domina la tecnología propia de su trabajo.
3. Rechaza la burocracia.
4. conoce la misión y los objetivos mayores de la empresa y trabaja para hacerlos realidad.
5. Se siente como un elemento vivo en un sistema vivo.
6. Es adaptable un flexible ante los cambios del entorno.
7. Existe para el cliente y se sabe un eslabón importante en la cadena de servicio.
8. Establece relaciones adecuadas con los proveedores.
9. Toma decisiones oportunas.
10. Es innovador y creativo.
11. Sabe a la vez ser autónomo y trabajar en equipo.
12. Se mantiene interesado en aprender.
13. Es capaz de hacer que las cosas sucedan.
14. Es ético y muestra responsabilidad.
15. Es confiable.
16. Conoce todo el proceso y no solo "su pedazo"

El trabajo del líder o gerente es desarrollar empleados de este tipo.

(<http://rcadena.com/liderazgo.htm>)

3.7.4 NEGOCIACIÓN DE OBJETIVOS Y COMPROMISOS DE TRABAJO

Las personas contratadas en las empresas para cumplir ciertos objetivos de un puesto contribuirán, a su vez, al logro de los objetivos mayores de la organización. Fijar, aclarar y negociar objetivos, por tanto, requiere de la mayor claridad y forma el criterio alrededor del cual jefe y colaborador deben comunicarse continua y adecuadamente.

“Aunque esto es tan elemental , lamentablemente resulta que en múltiples organizaciones, los líderes y las personas de su equipo basen su relación de trabajo en una descripción de puestos obsoleta y completamente rebasada, y esto si no se da el caso de que el desempeño de un empleado se convierte simplemente en una serie de actividades, convenidas a medias y de vez en cuando con su jefe.

Comunicar y negociar claramente los objetivos es la base de cualquier proceso de desarrollo, evaluación y potencialización.” (Kotter, 1997, 197)

3.7.5 FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN

La capacitación, formación y desarrollo son procesos que se dan dentro de las acciones cotidianas y continuas de la administración de los recursos humanos, siendo, sin duda, una de las mayores responsabilidades del líder.

Se distinguen los siguientes elementos de la formación de los empleados y de todo el factor humano en general, que inciden en la formación, capacitación y desarrollo, los cuales en la práctica no son ejercidos por separado, por el contrario uno tiene relación con el otro: (Rodríguez, 1999, p.365)

+ **“La capacitación institucional.** Se refiere a los procesos de capacitación formales que la organización ha instituido y que se dan a través de las áreas de Recursos Humanos, en el aula, a través de cursos y seminarios.

+ **La capacitación específica en el trabajo del mismo.** Esta es la auténtica capacitación, y la que tiene finalmente más impacto, es el aprender haciendo. Se recibe en el ejercicio mismo del trabajo y es una responsabilidad irrenunciable del líder.

+ **La orientación y mejora continua del desempeño.** Se refiere el proceso de guía, orientación , corrección y mejora, que proporciona el líder

continuamente en el seguimiento del trabajo, y que de hecho forma parte del proceso de liderazgo. Tiene que ver con el papel del líder como "coach", entrenador, y orientador continuo."

+ **El desarrollo.** entendido como las acciones encaminadas al progreso de los recursos humanos y a su preparación para el futuro.

+ **La potencialización o "empowerment"** encaminada a fortalecer las aptitudes del personal para tomar decisiones y ser capaz de contribuir de manera más relevante a conseguir objetivos superiores. (Rodríguez, 1999, p. 365)

TIPOS DE CAPACITACIÓN

La capacitación está encaminada a asegurar que la gente cuente con los conocimientos y habilidades que necesita para desempeñar con eficiencia sus funciones. Esta capacitación puede ser:

* "Programas institucionales

- ° Antes de ocupar un puesto (vestibular)
- ° Formal (cursos y seminarios) encaminados a mejorar el desempeño en el puesto y a la actualización necesaria como consecuencia de los cambios en el trabajo.

*Capacitación específica

- ° En el trabajo mismo, a través de aprovechar las experiencias del trabajo diario, bajo la orientación del líder." (Ibídem, p. 367)

Los enfoques óptimos para alcanzar una buena capacitación se definen así:

- " a) Identificar las capacidades necesarias para el desempeño de los empleados

en el presente y en el futuro, en función de los objetivos actuales y de las estrategias empresariales y corporativas explícitas.

b) Organizar las experiencias de aprendizaje de un modo específico con el fin de lograr un cambio de comportamiento y una mejora de las habilidades de los empleados."(Ibídem)

EL PAPEL DEL GERENTE O LÍDER EN LA CAPACITACIÓN

EL gerente es el máximo responsable de la capacitación de su gente. Para ello se cuenta con varios recursos, incluidos los apoyos institucionales. Pero nadie puede sustituirlo en la planeación y control de todo el proceso.

El proceso a cargo del gerente o líder cubre las siguientes actividades:

1. **"Detectar las necesidades de capacitación de su gente.** Debe realizar periódicamente un diagnóstico de las necesidades de capacitación, para lo cual debe auxiliarse de la evaluación formal de la actuación o de las pláticas concretas sobre mejora del desempeño.

2. **Decidir las prioridades y los medios.** Puede utilizar distintos medios (por ejemplo, capacitación antes mencionadas) dependiendo el tipo de necesidades encontradas.

3. **Definir el plan de acción.** Si se trata de capacitación formal o institucional, debe acudir y apoyarse en el área de Recursos Humanos, aún conservando su responsabilidad en el proceso. Si es en el trabajo mismo, debe planear su realización, vigilar que se haga, dotar del tiempo y medios necesarios a los participantes, etc.

4. **Dar seguimiento y evaluar.** Con objeto de asegurar su aplicación y verificar que se produzcan los cambios en el desempeño y la mejora de las habilidades requerida." (Drucker,1994,p.420)

3.7.6 LA POTENCIALIZACIÓN (EMPOWERMENT Y DESARROLLO DE MULTIHABILIDADES)

El *empowerment* “es una de las estrategias gerenciales de los noventa y quiere decir facultar al personal para desarrollar en él la capacidad de decidir y de actuar haciéndose cargo de procesos o subprocesos completos dentro de sus funciones. Brinda a quienes lo implementen una importante oportunidad de aprendizaje y desarrollo.

Significa dejar hacer mientras se tiene el control. Los orientadores o "coaches" que comprenden lo paradójico del empowerment preparan el plan de juego: determinan claramente la misión, las metas y las estrategias y hacen cambios en la infraestructura para crear un ambiente adecuado para que la gente pueda resolver los problemas por sí misma, contando a la vez con asesoría y monitoreo.” (Sobero, 1999, p.38)

Las multihabilidades

Otro de los grandes cambios que se están dando en el trabajo, se refiere a las multihabilidades. “La necesidad de ser más competitivo, de satisfacer oportunamente al cliente, de dar un servicio más rápido, están haciendo que, en cierta forma, se termine con la superespecialización, donde cada persona se ocupa solo de una parte del proceso.” (Kotter, 1997, p.227)

Hoy , la tendencia a las organizaciones horizontales y al trabajo por procesos propician, más que nunca, el trabajo en equipo, donde cada miembro debe saber ocupar distintas posiciones. Ello aumenta la variedad de tareas a dominar y enriquece el trabajo. Se requieren así, dominar distintas competencias y

puestos o funciones, que obedecen a una misma finalidad o propósito general.

3.7.7 PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

El éxito del proceso de Evaluación de Desempeño tiene que ver con la relación estrecha entre el líder y colaborador si el colaborador ha pasado por un proceso consistente en el que se han fijado y negociado objetivos, se le ha evaluado sistemáticamente y se le ha dado retroalimentación oportuna y directa sobre el desempeño y las actitudes, y si también se le ha desarrollado, potencializado y capacitado, el proceso de Evaluación de Desempeño representa el momento formal en que todo el proceso anterior se ligue con el reconocimiento y la recompensa.

“El proceso consta de tres partes fundamentales:

- ※ La negociación de objetivos y compromisos de trabajo*
- ※ El seguimiento, revisión y mejora continua del desempeño.
- ※ La entrevista formal de Evaluación del Desempeño.” (Werther, 1997, p.344)

Entrevista De Evaluación De Desempeño

La última parte del proceso es la entrevista de Evaluación de Desempeño, que tiene lugar cada vez que sea necesario, al transcurrir el plazo acordado en la fijación y negociación de objetivos.

El éxito de dicha entrevista dependerá significativamente de que no se utilice de manera mecánica, sino que se convierta realmente en una herramienta de alto contacto de entre el líder y su colaborador.

“Los compromisos del líder o gerente al realizar la evaluación deben ser:

1. Identificar áreas de posible desarrollo con el propósito de ayudarlo a reconocer

su potencial y planear su carrera.

2. Promover las bases de negociación sobre el desempeño futuro.
3. Detectar las necesidades de capacitación y desarrollo.
4. Reestructurar los canales de comunicación, no siempre abiertos adecuadamente en situaciones normales de trabajo.
5. Optimizar la administración de los Recursos Humanos.

Ningún sistema de Evaluación de Desempeño es perfecto en sí mismo, se hace útil y efectivo con la objetividad y compromiso de cada persona.” (Ibídem,p.346)

Consecuencias De La Evaluación De Desempeño

Es frecuente que uno de los usos más habituales de la Evaluación de Desempeño sea la de servir de elemento de información en la toma de decisiones acerca de promociones y aumentos de sueldo. A veces, ello produce que la evaluación se convierta en un mero trámite o formulismo para tramitar aumentos, desvirtuando así su propósito fundamental que es servir de medio de comunicación entre líder o gerente y colaborador, e impulsar el desarrollo del trabajo y de la gente.

Es conveniente, se sigan algunos principios: (Werther,1997,p.344)

- * “Cuidar que no necesariamente coincidan las fechas de evaluación de la actuación con las revisiones de los sueldos.
- * Considerar los resultados de varias evaluaciones y no solo de la última, para hacer cualquier recomendación en materia de sueldos.

De esta manera, las consecuencias de la Evaluación de Desempeño son varias:

- Apoyar en la toma de decisiones en materia de sueldos, como ya se ha señalado.
- Servir de guía para determinar promociones, establecer planear de desarrollo y

asignar nuevas responsabilidades.

- Detectar necesidades de capacitación específicas
- Mejorar la comunicación entre el líder o gerente y empleado.
- Conseguir cada vez mejores resultados.

Determinar quién evaluará a los empleados es un punto crítico en el proceso de Evaluación de Desempeño. Generalmente es el jefe inmediato quien hace la evaluación. Se ha demostrado que mientras más fuentes de información se tengan, la evaluación resulta más confiable."(Ibídem)

Una evaluación muy eficiente en los últimos tiempos es la "**evaluación de 360°** ": "la tendencia de las empresas es utilizar varias fuentes de información, tratando de obtener la percepción de las personas que están en contacto con el evaluado. Las principales fuentes de información son las siguientes: Evaluación del jefe, auto-evaluación, evaluación de los pares, evaluación de los subordinados, evaluación de los clientes externos, grupos o comités de evaluación." (Consultoría: "Comunicación 20102")

Entrevista Para Revisión Y Mejora Del Desempeño

Estas entrevistas tienen como finalidad retroalimentar al colaborador sobre la calidad de los resultados alcanzados y proponerle mecanismos para enriquecer su labor.

"Al ser gerente o líder, el responsable del desarrollo de sus empleados es a él a quien le corresponde insistir en la realización de estas entrevistas de manera consistente.

Si no lo hace así y, lo que es más, si él mismo sabotea el proceso de evaluación diciendo que "está demasiado ocupado", la negociación de objetivos puede

venirse abajo dando por resultado que aun colaboradores de buen nivel se sientan desmotivados y piensen que "el juego no es serio".(Werther,1997,351)

Es importante valorar la necesidad de efectuar un seguimiento de los avances en el cumplimiento de los objetivos durante el periodo de su ejecución, por lo que es indispensable que los periodos señalados para este efecto no resulten demasiado largos que se cumpla con las entrevistas correspondientes.

"Los principales objetivos de las entrevistas son:

- ❖ Corregir desviaciones y mejorar el desempeño
- ❖ Reforzar las conductas adecuadas.
- ❖ Modificar las prioridades, en su caso, para adaptarlas a nuevas circunstancias."

(Ibídem)

CAPITULO IV

IV. ÁREA ANALÍTICA

Estudiar administración es un motivo relevante puesto que en el mundo hay organizaciones por doquier. En el presente, pasado y futuro, las consecuencias que producen las personas que colaboran en una organización, bajo la conducción de gerentes, pueden tener mucho alcance.

En el presente, las organizaciones contribuyen al nivel de vida de todas las personas del mundo, ya que dependemos del alimento, vivienda, ropa, etc.

En el futuro, las organizaciones tienen la visión de un futuro deseable y sirven para que las personas logren una vida similar.

En el pasado, sirven para conectar a las personas con su pasado, ya que cada día que nos relacionamos con alguien de una organización crece la historia de ella y también la nuestra.

Vivimos y trabajamos en una época de grandes transformaciones caracterizadas por crisis globales y por vertiginosos cambios tecnológicos, sociales y políticos. Aún las organizaciones que hoy día son líderes en sus ramos están atravesando por una transformación profunda con el fin de poder afrontar los retos que supone operar dentro de un mercado global en una época de incertidumbre y crisis económica.

Actualmente se está gestando un cambio en relación con los recursos humanos con objeto de que las organizaciones sean capaces de manejar con éxito estos entornos caóticos, cambiantes y llenos de oportunidades. Empiezan a desecharse los estilos autoritarios y rígidos de gerencia en favor de una mayor participación de los empleados en la toma de decisiones. Se prueban modalidades organizativas menos jerárquicas y más fluidas. Los gerentes, cuya función principal era ordenar y controlar, están convirtiéndose en asesores y consultores.

Existen diferentes teorías que se relacionan principalmente con las personas, que a lo largo de la historia contribuyeron a realizar otras teorías o a

complementar las teorías y darles otros enfoques que no se les dio en un principio.

Pero una de ellas se relaciona al tema y que es importante analizar. Con la Teoría de las relaciones humanas verificamos que el hombre es considerado como un animal complejo dotado de necesidades complejas y diferenciadas que orientan y dinamizan el comportamiento humano dirigido a ciertos objetivos personales. Cuando se satisface una necesidad, surge otra en su lugar, en un proceso continuo y sin fin, desde el nacimiento hasta la muerte de las personas. Los teóricos de la teoría del comportamiento constataron que el administrador necesita conocer las necesidades humanas para comprender mejor el comportamiento de hombre y utilizar la motivación como un poderoso medio para mejorar la calidad de vida dentro de las organizaciones.

GRANDES RETOS

Conforme vamos entrando al nuevo milenio las empresas están luchando por adaptarse a un mundo de transición que cambia de manera constante y caprichosa, un mundo en el que van volviéndose obsoletas las reglas de realizar negocios. Los líderes de las compañías se están viendo obligados a repensar sus filosofías, a reestructurar sus organizaciones y a desarrollar enfoques totalmente distintos para no perder la competitividad (y en muchos casos para sobrevivir). Entre dichas estrategias se encuentra la planeación y la administración de los recursos humanos.

Lamentablemente, la combinación predominada en muchas organizaciones, en las que de manera precipitada y no consciente se han mezclado los viejos paradigmas de empresa con el rápido crecimiento tecnológico han dado paso a un olvido o manejo poco eficaz de los recursos humanos.

Como Peter Drucker, que se considera como el actual padre del management moderno y experto en aprendizaje organizacional, ha identificado

ciertas tendencias dentro y fuera de las organizaciones, esto es muy cierto ya que por ejemplo, las personas de edad avanzada y que ya han hecho su vida laboral y terminado su carrera laboral y quieren ser superiores aún más, tienen el interés de estudiar otra carrera cuando podrían dedicarse a otra cosa puesto que ya se acabó su tiempo y no tienen las habilidades frescas para retomar una vida laboral. Otro ejemplo es el que muchas empresas han estado haciendo un "abandono organizado" que consiste en terminar con una actividad o con la misma empresa de manera que se fuerce a empezar otra pero esta vez mejor.

Entremos en el detalle de la dirección centrada en las personas.

Estamos demasiado acostumbrados a ver los negocios bajo el tamiza del organigrama, esto es, como un conjunto de puestos coordinados o subordinados entre sí. Se nos olvida que estos puestos están ocupados por personas, y que las personas son núcleos de energía.

Cada persona constituye un núcleo de energía vital. Los seres humanos poseemos una serie de experiencias, habilidades, potencialidades, anhelos, necesidades y frustraciones. Esta sumatoria nos convierte a cada uno en núcleo de energía que puede expresarse positiva o negativamente.

Podemos imaginar una organización como un sinnúmero de núcleos de energía, responsables en todas las direcciones de otros núcleos de energía.

Nos podemos preguntar: ¿qué porcentaje de la energía mental, física, creativa, etc, de los gerentes y de los empleados liberan al logro de los objetivos del negocio?

El éxito de una empresa depende en gran medida de la capacidad de sinergizar las cualidades de las personas que trabajan en ella.

Algunos inconvenientes de la dirección como administración de funciones y puestos son que ninguna persona se adapta totalmente al puesto, otra es que algunos estudios demuestran que el potencial de las personas excede a lo exigido por el puesto. Y una más es que se desperdicia el potencial humano.

Para hacer frente a los retos de hoy, es necesario cambiar nuestra concepción del trabajo ejecutivo. Ser un **GERENTE** efectivo y exitoso. No basta ser un buen gerente, planear, organizar, dirigir y controlar con eficacia. No es suficiente con hacer bien lo que ha sido la necesidad central en los tiempos de estabilidad y con un entorno protegido: operar con eficiencia el negocio.

Los cambios actuales y un mundo más global, competido y complejo, obligan a nuevas exigencias e impactan en el rol ejecutivo.

El cambio de milenio es una buena oportunidad para reflexionar sobre las habilidades características que el nuevo entorno empresarial demanda de los gerentes. Ellos serán similares a los de la década de los noventa, pero no iguales. La preparación será diferente y las formas de trabajo variarán. Idiomas, estudios, conocimientos informáticos y capacidad de comunicación son algunos de los aspectos a tener en cuenta para ser un directivo. Lo primero es tener ganas de conseguir el cargo; después, mucho sacrificio. La mejor medicina es la confianza y la peor la infravaloración personal o el desánimo.

Las características que hoy conocemos son útiles, pero cada vez se tornaran más inseparables; deberá ser estratega, pero al tiempo organizador y líder, pero para poder organizar necesita saber hacia donde va, como va a organizarse, y en cada etapa saber ser líder, según se lo vaya exigiendo cada época de la historia, aunque a lo largo de la existencia del hombre en la tierra el líder siempre ha sido característico sobre los demás. Deberá pues saber de todo lo bueno un poco, pero también conocer de las cosas malas que pueden afectar una organización, y ser consciente de que a medida que avanza el tiempo además de presentársele en el camino herramientas útiles para sobrellevar cualquier adversidad, aparecen también puntos negros que opacan el panorama.

Hay que saber combinar en la proporción perfecta, habilidades

técnicas, personales, específicas, y generales; "la idea es concebir una maquina perfecta para la dirección con todos los conocimientos en cuanto a la administración se refiere, pero con mucho de corazón, y carisma entre las personas".

Algunos autores consideran que la coordinación es una función individual del gerente; sin embargo, parece más exacto concebirla como habilidad gerencial, ya que cada una de las funciones administrativas es un ejercicio que contribuye a la coordinación.

Otras de las habilidades que el gerente puede tener y que son básicos o que van implícitos dentro de las competencias que se mencionaron en el marco teórico son por ejemplo; los principios de relación, la de selección de empleados, el seguimiento y cumplimiento de objetivos.

Cuando se llega a un puesto gerencial, se descubre muy pronto que sus nuevas tareas y responsabilidades exigen tareas y habilidades muy diferentes de la que se piden cuando uno no tienen subordinados. Por lo general, el gerente alcanza, gracias a la experiencia, los conocimientos y habilidades necesarios para desempeñar bien los aspectos técnicos de su trabajo. Sin embargo, dirigir a otros es una experiencia nueva para la mayoría de la gente. Un puesto gerencial es difícil debido a las exigencias de la organización misma, el empleo administrativo, los sindicatos, las Ley Federal del Trabajo y la necesidad continua de comunicarse con eficiencia.

Precisamente las áreas de comunicación e interacción con otras personas son las más críticas al poner a prueba la habilidad del gerente para manejar su nuevo puesto. De hecho, es la habilidad de un gerente para desenvolverse en éstas áreas, lo que marca la diferencia entre tener éxito o fracasar en su nuevo puesto.

Sin embargo, es curioso notar que muchas organizaciones parecen confundidas

en la forma de dotar a los nuevos directivos del conocimiento y las habilidades necesarias para cumplir con éxito sus nuevas responsabilidades.

Algunas organizaciones promueven a un empleado a un nivel gerencial y le proporcionan sólo un resumen esquemático de los que se espera de él. Otras definen con gran detalle las responsabilidades del puesto, pero no dan o casi no dan información de cómo se puede cumplir con estas responsabilidades de la mejor manera. Aún más, otras organizaciones que proporcionan entrenamiento teórico sobre la forma "correcta" de cumplir con las responsabilidades gerenciales, encuentran después del entrenamiento que dichas teorías tienen poco que ver con la forma de manejar el puesto en la práctica.

Así muchos gerentes, aún cuando poseen las habilidades técnicas, la inteligencia, el deseo y la capacidad para llenar el puesto, demuestran un desempeño inferior por faltarles el conocimiento y las habilidades necesarias para dirigir y supervisar a su equipo de empleados o colaboradores.

No cabe duda que algunas veces los gerentes autoritarios e incluso insensatos obtienen resultados. Sin embargo, existen diferencias entre corregir un problema temporalmente y resolverlo a largo plazo.

La experiencia ha demostrado que las soluciones a largo plazo provienen de cambios en el comportamiento. En situaciones problema, la manera más adecuada de mejorar el desempeño de los colaboradores o empleados a largo plazo ha sido de concentrarse en cambiar el comportamiento. Esto libera al gerente de la tarea ardua y que roba tiempo, de corregir un mismo problema una y otra vez. Además conduce a la creación de grupo de trabajo caracterizados por una moral elevada y por niveles superiores de desempeño.

A veces escuchamos en los documentales, o leemos en las revistas de negocios la frase: la persona adecuada, en el momento adecuado, en el lugar adecuado. Esta es una de las claves para un desempeño superior.

Asegurarse de que se está contratando a la persona adecuada para el puesto adecuado es también clave para su desempeño. Los psicólogos industriales estiman que contratar a una persona equivocada, para un puesto en una compañía cuesta entre 5 y 15 mil dólares. Sin embargo, aún más grave es el no alcanzar los resultados esperados del ocupante del puesto.

El entender las acciones clave necesarias para hacer que la entrevista de selección sea lo más productiva posible, es una inversión en su propio futuro. Pienso que las características de las personas son como un rompecabezas. Si tenemos todas las piezas podremos enfrentar los problemas y las nuevas aventuras del trabajo en cada situación; más sin embargo, si falta alguna pieza faltaría una característica que podría resolver la situación.

Me refiero a las piezas como el conjunto de habilidades y conocimientos, la educación desde chicos, los hábitos que nos fomentaron y fomentamos, el tacto y la relación que tengo con las demás personas y sobretodo el carácter y la personalidad que tiene cada uno.

Sin lugar a dudar, uno de los factores que en mayor medida afectan la productividad del personal en la empresa es relativo a las actitudes derivadas de la identificación con los objetivos, políticas, normas, procedimientos e incluso productos de su centro de trabajo.

La identificación de estos está determinada básicamente por las percepciones que el individuo pueda tener de ésta. En la medida en que la información al personal sea clara, oportuna y suficiente se reducirán las posibilidades de aparición de percepciones deformadas como consecuencia de interpretaciones equivocadas de la realidad, frecuentemente reforzadas por rumores u opiniones originados a partir de datos inexactos.

Es una responsabilidad de la empresa proporcionar a su nuevo personal y a todo en general la información necesaria. Esto suele hacerse por la

inducción a la empresa y la inducción al puesto que la persona va a desempeñar.

Generalmente el departamento de Recursos Humanos es el que se encarga de dar el curso de inducción ya sea por reglas o por facilidad a que el gerente del área no tenga que disponer del tiempo para ello y haga otras cosas más urgentes. Esta no es una opción, es irse por el lado más rápido. El gerente o supervisor del área a la que va a ingresar el individuo es el que debería hacerle el curso o reforzar con sus conocimientos la inducción que le otorgó el departamento de personal.

Y para darle seguimiento el gerente profesional sabe que para alcanzar los objetivos es necesario verificar el avance de sus empleados hacia el cumplimiento de los mismos. Para llevar a cabo esta verificación el gerente puede utilizar unas herramientas que son la revisión y el seguimiento del avance del trabajo. El cual permite que el gerente se dé cuenta de cómo maneja sus colaboradores sus nuevas tareas y le facilita analizar como es su sentido de responsabilidad.

La frecuencia de las revisiones de trabajo depende del gerente y de la importancia del trabajo, es decir, entre más importante sea el trabajo más será la supervisión que el gerente le debe dar. Además el gerente efectivo revisa con frecuencia las tareas del empleado.

Los gerentes ya no pueden tener éxito simplemente tratando de convertirse en unos supergerentes y superdotados. Necesitan preocuparse por el desempeño de sus colaboradores tratando de supervisarlos en la misma forma que les gustaría ser supervisados por sus directores o superiores en caso de tenerlo.

Evaluar el desempeño de un colaborador exige un verdadero compromiso para el gerente puesto que este es el que va a utilizar la herramienta para decirle al empleado en qué está bien, en qué va mejorando, cuáles son sus debilidades, o inclusive darle consejo para un mejor desempeño futuro. Cuando el gerente es

sincero en la comunicación de la evaluación con el trabajador, el empleado se siente más convencido de sus tareas e inclusive siente que puede dar más en su productividad, esto es porque todos tenemos el cuestionamiento de saber si somos o no eficientes en nuestra vida laboral o si estamos aportando algo a la compañía o inclusive si el jefe o gerente está contento con nosotros. El gerente es clave después de la evaluación para aportarle seguridad al individuo. Así, el colaborador se sentirá animado y útil y optimista en su desempeño. Así el gerente habrá visto la forma en que puede ganarse al colaborador y así habrá también forjado la relación con él.

En lo referente a la **toma de decisiones** lo más adecuado sería considerar la decisión y sus consecuencias como algo a tener en cuenta en la próxima decisión que se tome, ni más ni menos. Si se elimina la carga emocional, el gerente se verá libre para explorar a fondo las diferentes alternativas sin temor a equivocarse. Desgraciadamente, la cultura occidental ha perpetuado el sentimiento de miedo y culpa que acompaña a la toma de decisiones. Esta tendencia debe evitarse si queremos conseguir la máxima efectividad.

Cuando los grupos participan en la toma de decisiones, los pasos básicos a seguir son los mismos, aunque el proceso cambia significativamente debido a la dinámica del grupo. Hay a la vez ventajas e inconvenientes en la gestión participativa, pero los pros prevalecen sobre los contras. Una desventaja es que este proceso es lento, ya que todos deben tener la oportunidad de expresar su opinión. Sin embargo, la propiedad colectiva del resultado final que resulta gracias a la participación de todos es tan importante que a corto plazo el tiempo invertido merece la pena y a largo plazo esta inversión se recupera debido al compromiso del grupo.

Las nuevas **competencias** requeridas en las áreas en las que un gerente debe ser experto son: visión de negocios y formulación de estrategias, competitividad y orientación al mercado, liderazgo de recursos humanos, negociación y solución de conflictos, procesos de calidad y productividad.

En las capacidades por desarrollar: identificar oportunidades, amenazas, cambios y tendencias, analizar problemas, coordinar, integrar y optimizar recursos, dirigir procesos humanos, tomar decisiones en la ambigüedad.

En las características personales: proactividad y carácter emprendedor, capacidad para manejar el cambio, iniciativa y capacidad de influencia, energía de logro, capacidad de comunicación, flexibilidad, aprendizaje y autorrenovación, capacidad de trabajo en equipo.

Y hablando un poco más de las características, hablemos del **LIDERAZGO**, Un buen tema de reflexión: como influir en el destino comunitario, dentro del ámbito del trabajo, la política, la familia o en la vida social.

Si apreciamos el comportamiento de las colectividades, ya sean grupos de animales o de humanos, caemos en cuenta que ese comportamiento esta siempre regido por sus líderes naturales. También caeremos en cuenta que en ocasiones nos toca a nosotros actuar como líderes y a veces desempeñamos bien el papel, y otras lo hacemos mal. Es importante analizar este fenómeno, para sacar el mejor provecho de la situación.

Es un hecho notable que los grupos, aún siendo similares y contando con material humano semejante, se comportan de manera diferente. En algunos casos se aprecia que en el grupo hay compañerismo, el trabajo es efectivo y se disfruta el quehacer comunitario. En otras ocasiones se observan rencillas, ineficiencia y desgano.

¿Qué hace la diferencia? ¿Cuál es la variable que modifica y regula la acción colectiva?

Esta variable es la influencia del líder, el cual norma consciente o inconscientemente el comportamiento de los demás.

Debe notarse que en una comunidad, el líder no es necesariamente el jefe, aunque esto sea lo más deseable.

Observando cuidadosamente este tema, caemos rápidamente en cuenta que no es lo mismo ser el jefe que ser el líder, actividades que se diferencian notablemente y cuya identidad describimos enseguida:

Cuando las cualidades del líder son atributo del jefe, el éxito de la misión está asegurado, cuando esto no se da, el fracaso del grupo es inminente.

Esto nos indica que todos los liderazgos son temporales y su permanencia esta limitada por la dependencia del grupo al líder.

Si consideramos el caso afortunado, en el que tanto la jefatura formal como el liderazgo recaen en la misma persona, encontraremos que en ella se dan las siguientes características:

- El papel: presidente, consejo, director, el gerente mismo.
- - Poder: Económico (el sueldo),
- Autoridad moral: La raza, la patria, la salud, la cultura, el deporte, promover la ecología, la liberación femenina, actividad partidista, etc.
- El poder del convencimiento: Empleando la elocuencia; a veces mediante eslogans no racionales, postulados dogmáticos y en otras ocasiones (las menos) usando la lógica.
- El conocimiento y habilidad para lograr el objetivo: Este aspecto es el más variable de todos, pues implica el conocimiento, destreza y voluntad del líder en la consecución del fin común.

Habiendo definido las características del liderazgo, debemos a continuación considerar las relaciones entre el líder y su grupo.

Hoy en día no basta ejercer el mando de la manera tradicional, actuando como jefe, ni ser buen gerente planificando y controlando, ahora se necesita ser líder además de gerente administrando el talento y la creatividad de los colaboradores para responder en forma eficaz a las necesidades y expectativas de los clientes.

Las siguientes condiciones son indispensables para que el jefe imprima un liderazgo eficiente a su comunidad:

* Es necesario que el guía conozca el derrotero a seguir. No hay peor líder que aquel que es errático, que cambia las órdenes constantemente, que no es consistente en sus acciones, o que se deja influir por las opiniones de los demás, que se altera por el temor o por sus propias pasiones.

* Nunca en la historia de la humanidad, algún líder ha ganado una batalla peleando solo. Para lograrlo requiere de su ejército, y para que este funcione necesita una estructura de mandos, (Almirantes, Generales, Brigadieres, Oficiales, Clases y Soldados).

Siempre debemos apoyar a los mandos intermedios, esto crea un clima de seguridad invaluable. Por otra parte nunca se debe permitir que un subalterno trate con nuestro iguales o con nuestro jefe. Esto propicia la confusión en el sistema de mandos y anula toda acción efectiva.

Recordemos que el liderazgo es una condición personal y como tal, no es compatible.

* La única manera de lograr la lealtad de los subordinados, es ofrecer la misma lealtad a ellos.

Esta virtud compartida se genera con el compromiso del jefe a cada uno de los subordinados (a pesar de las diferencias de partido, sexo, religión, raza y cultura). Compromiso que debe ser similar de los subordinados con su jefe. Este compromiso de apoyo y protección genera el espíritu de grupo. Espíritu que se ve reforzado por la existencia de una causa común.

Una pésima costumbre, que anula toda acción de grupo, es cambiar las reglas del juego o simplemente no definir las.

El líder desde el primer instante, debe fijar los límites de acción de sus subordinados, especificar claramente que espera de cada quién y cuales son las acciones delictivas y sus penas.

Cuando no se marcan las reglas, los subordinados dedican demasiado tiempo a especular o imaginar las intenciones del guía, resultando la acción del grupo en una serie incoherente de movimientos nerviosos e ineficientes.

Los subordinados deben saber que avanzarán o retrocederán, serán premiados o castigados por sus propias acciones y que nunca depende de caerle bien al jefe o de adularlo para progresar en la organización. Deben saber que son amos de su propio destino y que la relación causa- efecto es similar para todo el mundo. Es importante mencionar que el líder no es el dueño de la corporación, sino solo una parte de ella y que debe ser el primero en sujetarse a las reglas del juego.

Una de las cualidades del líder, es la de no desperdiciar su tiempo, ni el de sus subalternos.

Al delegar responsabilidades, es común ver como algunos funcionarios se atiborran de trabajo, no tienen tiempo para sus actividades personales mientras que otros parecen que tienen días de 48 horas y además de cumplir sus compromisos de trabajo, les sobra el tiempo para actividades extracurriculares.

Esto se debe a que hay quienes saben delegar y quienes no. El delegar funciones a los subalternos, es requisito para el éxito de cualquier misión y requiere por ejemplo; otorgar autoridad en proporción a las obligaciones delegadas, aceptar el criterio del subordinado, especialmente en la forma de lograr el objetivo. Siempre y cuando esto último se logre, aceptar los errores que se cometan en el período de aprendizaje, o los que se den como parte de la diferencia de criterios entre el jefe y el subordinado.

Estos errores son un precio muy bajo a pagar a cambio del inmenso aumento de la productividad que se da al operar en base a resultados.

Los errores son necesarios, indispensables para adquirir la madurez y el adiestramiento, pero el líder debe estar atento para no permitir errores que pongan en peligro el éxito de la misión

Por último, es conveniente reconocer los méritos de cada cual. El aceptar los éxitos de los subalternos y darlos a conocer, reforzará su autoestima y el espíritu de trabajo.

Cuando el directivo se da cuenta de una situación, en que se siente entrampado, si no acepta la solución propuesta, los miembros del comité se sentirán ofendidos. Si acepta la propuesta, se cometerá un grave error. Esto no quiere decir que el líder se aleje de consultar, solo que debe hacerlo solo cuando no conoce la solución y a las personas indicadas.

Existe también el vicio del jefe "todólogo" que se siente capacitado para decidir sobre cualquier tema, aún en aquellos que se alejan de su esfera de conocimiento.

El líder no debe guardar rencor para nadie. El rencor es la fuerza más intensa que mina nuestras energías. Rumiar los resentimientos sólo nos hace perder el tiempo, desgastarnos y confundirnos. Por otra parte, generalmente llega el momento en que debemos hacer causa común con nuestros enemigos, y muchas veces éstos se convierten en fieles aliados. Es común ver perder la cabeza a algunos jefes, lo cual nulifica su capacidad de liderazgo.

Dar el ejemplo a través de la integridad, es la condición más importante para ejercer el liderazgo. La calidad moral del líder se da por la consistencia entre sus palabras y sus acciones. Esta consistencia es vital, hace confiable al líder y le permite en casos extremos apartarse del código de valores de la mayoría.

El líder empresarial: Debe defender la libertad de empresa y los beneficios del corporativismo.

A nivel más cercano a nosotros, tenemos que recordar que para mantener la influencia moral, debemos sostener nuestro código de ética, mismo que se basa en nuestra propia escala de valores.

En este ramo debemos dejar siempre clara nuestra postura ética, definir nuestra escala de valores y especificar en que cosas no estamos dispuestos a tratar de arreglar una cosa.

La sabiduría es una virtud que es la más difícil de lograr, y a pesar de que el hombre vaya paulatinamente adquiriéndola en base a sus experiencias y descalabros, nunca se llega a obtener plenamente.

Sin embargo existen algunos aspectos que son relevantes y fáciles de apreciar en la conducta de los líderes :

El Respeto La mejor manera de destruir la buena relación entre el jefe y el subordinado es el abuso del poder, que se manifiesta por reprimendas en público, burlas o cualquier otra acción que desacredite la personalidad del subordinado ante sus colegas o ante él mismo

La Bondad: El buen líder manifiesta bondad a todos sus subalternos, pues esta convencido de la utilidad de estos últimos y conoce sus virtudes y llega a apreciarlos como compañeros del mismo barco.

Tratar de mandar en base al terror es la peor de las estrategias.

El Orgullo Esta cualidad del ser humano, ha sido definida tradicionalmente de modo ambiguo, pues a veces se le considera un defecto de carácter y otras, una virtud.

En este caso, el orgullo es un vicio difícil de erradicar y es uno de los más nefastos componentes del carácter de algunos líderes, quienes toman decisiones equivocadas y que hunden al grupo y destruyen la posibilidad de éxito de la causa, para sanar un orgullo herido o satisfacer un ego insaciable.

El Valor :El líder debe ser el primero en afrontar los riesgos de las empresas. Esto hace que sus seguidores se sientan protegidos y alentados. La autoestima del líder es un elemento indispensable para afrontar los peligros.

Frecuentemente los líderes pierden la visión que distingue al medio de los fines. Después de trabajar arduamente por un objetivo confunden el fin con los medios y pretenden eternizarse en causas obsoletas y caducas.

Es importante reconocer que una vez logrado el objetivo o cumplido el plazo del mandato, desaparece la necesidad del guía y es el momento de despedirse graciosamente y buscar nuevos horizontes.

* Nadie puede guiar a un grupo eficientemente sin contar con la confianza en uno mismo, virtud que nos permite apartarnos de lo establecido y buscar nuevos derroteros. Que nos permite sentir la seguridad en nuestras acciones, sin tener que buscar el consenso y la aprobación de los demás.

Existen durante la vida de los hombres, tiempos difíciles, cuando se deben sostener posturas firmes a pesar de la opinión generalizada en sentido contrario. Es en ese momento, que se requiere de la fuerza de voluntad y de carácter decidido, condiciones que solo nacen de la autoestima y del conocimiento de la fuerza del espíritu. Sin líderes de esa naturaleza, nunca se hubiese descubierto el nuevo mundo ni se hubiesen logrado las hazañas y avances de los tiempos modernos.

Tener la fuerza moral de decir no al establecimiento, de romper las ataduras de la costumbre y la tradición y aceptar nuestras propias decisiones, sin doblegarnos ante las gratuitas opiniones y los augurios de quienes nos rodean, requiere coraje.

Ese coraje, forma parte de la esencia del líder y se enraíza en lo más profundo de su espíritu, integrándose con su misma fuerza instintiva.

El valor de poder comunicarse con uno mismo y con Dios, sin tener que recurrir a intermediarios, es el don de los privilegiados, el genio del innovador, que

puede estar en contacto con el inmenso océano de la verdad, pues Dios solo manifiesta su designio a los valientes.

Comportarse como un líder implica no sólo una actitud o una serie de habilidades de relación y comunicación, sino la aplicación sistemática de una serie de prácticas directivas.

No se trata de un proceso rígido, sino de uno flexible, orientando a crear modelos de comportamiento que den congruencia y credibilidad de líder, confianza al grupo de trabajo y que impulsen los resultados a la vez que desarrollan a los individuos. Se trata de que las organizaciones y sus integrantes progresen.

Discutir las cosas cara a cara; enfrentar directamente las situaciones difíciles; expresarse con claridad y, sin embargo, saber confrontar a la vez que escuchar, atender los compromisos del líder.

En la vida laboral se presentan una serie de situaciones típicas, todas ellas excelentes oportunidades para aplicar las habilidades de liderazgo. Desde establecer expectativas hasta manejar conflictos y diferencias, pasando por la necesidad de negociar desviaciones, entrenar a nuestros colaboradores.

El liderazgo empresarial no ha sido tarea fácil y en el ambiente de constantes cambios se convierte en una función por demás retadora, dada la dualidad que enfrenta el gerente y ejecutivo moderno: administrar el cambio y atender al negocio.

Al hablar de cambios resulta evidente que se requiere de una nueva mentalidad empresarial capaz de construir una visión de futuro, comprometerse con ella, compartirla y convertirla en realidad, con el legítimo apoyo de cada uno de los seguidores, quienes requieren la mayoría de las veces ser conducidos y alentados para lograr los objetivos.

Apoyar y capitalizar la creatividad de los colaboradores para cuestionar el statu-quo de la organización implica un cambio substancial en la forma de dirigir

y sólo de esta manera se podrán mantener las empresas compitiendo y asegurando su permanencia en el mercado. Se podría decir que si uno aprende más rápido que la competencia tendrá más ventaja en ella.

En un liderazgo autócrata consumado las reacciones del grupo posiblemente serán:

sumisión y resentimiento, aceptación mínima de responsabilidad , irritabilidad

En un liderazgo autócrata benévolo las reacciones del grupo: la mayoría siente simpatía hacia él, pero algunos detectan su conducta manipuladora y les desagrada., su iniciativa permanece estática en espera de la reacción del líder, se registra también sumisión y falta de desarrollo personal, posiblemente no se presenten ideas positivas y creativas.

En el liderazgo indiferente las posibles reacciones del grupo: descuido en el trabajo, bajo rendimiento, Poco interés en mejorar, no hay espíritu de grupo, ni trabajo en equipo, los empleados no saben qué hacer, ni qué esperar.

En el demócrata pueden encontrarse las siguientes reacciones: alto índice hacia el trabajo, calidad en los servicios, excelente trabajo en equipo, se reducen los problemas de rendimiento y motivación, el personal se siente satisfecho en sus necesidades básicas, sienten que pertenecen a un todo, despliegan participación y comprensión a través de la decisión a que llega el grupo.

Cualquier movimiento social u organizacional comienza con un sueño de cómo se espera que sea el futuro. Inspirar una visión común es poder imaginar cómo será el porvenir cuando llegue al destino final. La imagen clara del futuro es algo que motiva a los líderes.

El cambio a la meta deseada puede ser muy arduo y muy largo; la gente puede llegar a sentirse exhausta , frustrada y desanimada. Por esto, los líderes inspiran y motivan a sus empleados para que continúen en el viaje hacia el objetivo final.

Una manera de lograr esto es celebrar cuando se alcance una meta intermedia del proyecto en el que se está trabajando, y transmitir la confianza a los

seguidores de que se puede ganar. Otro aspecto importante es reconocer las contribuciones individuales y festejarlas grupalmente.

Esto implica el uso de la influencia, así como la posibilidad que exista liderazgo en todo tipo de relaciones. Otro elemento que se considera es la importancia de ser un agente de cambio, de ser capaz de afectar la conducta y el rendimiento de los miembros del grupo. Por último, la definición se centra en los objetivos a cumplir. La eficacia de los líderes se suele medir por la eficacia del cumplimiento de esos objetivos y los miembros del grupo pueden pensar que el líder es eficaz o ineficaz según las satisfacciones que obtienen de la experiencia laboral en su conjunto. En una organización jerarquizada, el director nombrado puede dirigir, instruir o mandar, pero no existirá el liderazgo a no ser que los subordinados tengan alguna opción para seguirle o no seguirle. El liderazgo de una moderna organización nos lleva sin lugar a dudas al trabajo en equipo que es el nuevo paradigma de las organizaciones eliminando la vieja estructura basadas en supuestos respecto a la jerarquía, a saber, que los líderes de la cima conocen todas las respuestas y están a cargo de las metas y los procesos laborales de la organización. El nuevo paradigma se asienta en que el conocimiento y por tanto la información y las respuestas, existen en toda organización, en las capacidades y conocimientos de todos los miembros de la organización cuando se reúnen en equipos, las metas se determinan conjuntamente y los proceso de trabajo se erigen en torno a equipos de expertos.

La palabra clave es "nosotros", no "yo".

El manejo del cambio es fortalecimiento personal y organizacional:

Una de las mayores exigencias del trabajo gerencial es la de manejar el cambio. Es difícil porque exige una gran flexibilidad y capacidad de aprendizaje. Implica admitir que muchas de las experiencias y conocimientos que nos han servido hasta ahora ya no continuarán siéndonos útiles.

Exige sobre todo fuerza personal para enfrentarse al riesgo: cambios en la forma de hacer negocios, cambios en la jerarquía y poder que se ha tenido, necesidad de ser más independiente, etc. Exige, sobre todo, la capacidad de desaprender para re-educarse. Saber abrirse a nuevos aprendizajes y encontrar tanto personal como profesionalmente nuevas oportunidades. A veces significa la capacidad para empezar de nuevo.

No es necesario pensar mucho para darse cuenta de la rapidez con que el cambio ocurre. Sólo hay que recordar cómo eran las cosas cuando éramos más chicos y compararlas con las que compramos hoy en día. Afortunadamente la mayoría de la gente puede cambiar junto con los tiempos. Sin embargo, las empresas por su tamaño y por la cantidad de individuos que trabajan es muy alta, su habilidad para cambiar es más lenta y más difícil de lograr que la de una sola persona, puesto que ella se dedica a el cambio y ve en la forma que quiere cambiar, lo analiza y lo hace.

Lo más importante es que la empresa quiera cambiar y tenga la voluntad de hacerlo ya que con estas épocas de emprendedores y modernización si no cambia tiene muy poca probabilidad de progresar.

Una de las razones por las que los trabajadores se resisten a cambiar es que las causas vienen desde "arriba". Y es por eso que recalco que la influencia del personal gerencial es importante. Una persona que decide cambiar de puesto generalmente tiene una actitud positiva hacia ese cambio, ya que sabe a lo que se involucra y sabe en qué puntos va a ser diferente a su antiguo puesto. Pero cuando a un empleado se le dice que tiene que cambiar de puesto es sin duda una reacción diferente. Podremos afirmar que es de expectativa, más pueden agregársele otros adjetivos más. Muchas veces es negativa. En parte el empleado tiene razón puesto que tiene muchas razones disponibles, tales pueden como por ejemplo, el deseo de conservar las costumbres, el temor al fracaso, temor a que no le agrade a los nuevos compañeros de trabajo, puede ser un momento inoportuno, etc.

Cualquiera que sea el cambio no está seguro de cómo el cambio afectará su rutina diaria o su trabajo en el futuro.

Ahí entra la función del gerente profesional, el cual comprende que muchos subordinados se sienten amenazados al cambio. También sabe, que si no se eliminan estos "miedos" puede verse afectados la empresa y su equilibrio emocional.

El gerente deberá de prepararse para producir el cambio de manera que ocasione el menor número de problemas y temores en los empleados. Ayudará ponerse en el lugar del empleado que va a cambiar y así el colaborador tendrá la confirmación de que los cambios propuestos los afectará positivamente.

Es normal que haya una resistencia al cambio más sin embargo si se comprende e involucra a la gente en el proceso de analizar dónde y por qué se necesita el cambio, los empleados lo entenderán.

Analicemos el efecto de estas palabras: de **Gerente a Líder**

Lo fundamental es comprender que la tarea formal no es la única área de resultados. Como encargado de un área determinada de la organización, el jefe debe asegurarse de controlar el proceso para que se cumplan las tareas encomendadas; sin embargo, cuando además de jefe se es líder, también debe ocuparse de las personas y de los grupos.

No es el gerente tradicional el que va a producir los cambios que requieren las organizaciones para enfrentar el futuro. Es el líder, capaz de promover e impulsar el cambio a partir de la visión, quien transformará la empresa.

Representan innovaciones que tarde o temprano llegarán a todas las empresas, pero que requiere de líderes audaces y visionarios que puedan adelantarse en la construcción del futuro deseado.

En las organizaciones, hoy más que en ninguna otra época, enfrentamos la doble responsabilidad de preservar los valores de nuestra cultura para mantener la

estabilidad y la solidez del pasado y, a la vez, adaptamos creativamente a las demandas externas e internas, estimular la innovación, rediseñar estructuras y sistemas, ir a la vanguardia en aplicaciones tecnológicas y modificar los métodos de trabajo para hacernos cada vez más eficientes y dar un mejor servicio.

DESARROLLAR EL LIDERAZGO EMPIEZA POR UNO MISMO

Ante el cambio, el éxito organizacional se presentará en la medida en que uno se fortalezca como individuo y logre ejercer el liderazgo. Recordemos que en una organización fuerte y exitosa, los ejecutivos no se limitan a vigilar que las tareas se realicen correctamente; además miran hacia el futuro y crean una visión de grandeza, mantienen un buen trato con su gente, se relacionan con los adversarios y con quienes se oponen al cambio, actúa de forma independiente y tienen el coraje necesario para convertir sus visiones en realidad.

Estamos ante la responsabilidad de convertirnos en líderes capaces de transformar la organización con la que sé que trabaja. Sin embargo, antes de intentar un cambio organizacional, se deberá empezar por identificar los factores que ayudarán a uno a transformarse como individuo.

AL crear una visión estamos obligados a adoptar una posición respecto a las propuestas del futuro. Esto ocasionara que entre en acción su espíritu emprendedor, ya que a partir de ese momento empezará a enfrentar los riesgos que implica alcanzar una meta.

Importancia del gerente en la **Motivación**:

Hay diversas cosas que un gerente puede realizar para fomentar la motivación de los trabajadores como es Hacer interesante el trabajo: El gerente debe hacer un análisis minucioso de cuanto cargo tenga bajo su control. El gerente no debe olvidarse de una pregunta, la cual debe hacérsela constantemente: "¿Es posible enriquecer este cargo para hacerlo más interesante?". Hay un límite al desempeño satisfactorio que puede esperarse de

personas ocupadas en tareas muy rutinarias. Es muy común que nos encontremos frente a personas que al ejecutar constantemente la misma simple operación sin cesar, desemboque rápidamente en la apatía y el aburrimiento de éstas.

Hay muchas razones por las cuales los gerentes tienden a limitarse para vincular las recompensas con el rendimiento. Sin embargo, suele haber recompensas aparte del sueldo que pueden ser vinculadas con el rendimiento. Éstas podrían incluir la asignación a tareas preferidas o algún tipo de reconocimiento formal.

Muy pocos gerentes se detienen alguna vez a pensar qué tipo de retribuciones son más apreciadas por el personal. Habitualmente los administradores piensan que el pago es la única recompensa con la cual disponen y creen además, que no tienen nada para decir con respecto a las recompensas que se ofrecen. Es creencia general que sólo la administración superior puede tomar estas decisiones. Sin embargo, hay muchos otros tipos de recompensa que podrían ser realmente apreciadas por el personal. Vale destacar a modo de ejemplo al empleado a quien se le asigna para trabajar en determinado proyecto o se le confía una nueva máquina o herramienta; seguramente éste valoraría mucho este tipo de recompensa. Como síntesis podría decirse que lo más importante para el gerente es que sepa contemplar las recompensas con las que dispone y saber además qué cosas valora el subordinado.

Tratar a los empleados como personas: Es de suma importancia que los trabajadores sean tratados del mismo modo, ya que en el mundo de hoy tan impersonal, hay una creciente tendencia a tratar a los empleados como si fueran cifras en las computadoras. Este es un concepto erróneo puesto que en lo personal creemos que a casi todas las personas les gusta ser tratadas como individuos.

Alentar la participación y la colaboración: Los beneficios motivacionales derivados de la sincera participación del empleado son sin duda muy altos. Pero

pese a todos los beneficios potenciales, se cree que sigue habiendo supervisores que hacen poco para alentar la participación de los trabajadores.

Ofrecer retroalimentación (feed-back) precisa y oportuna: A nadie le gusta permanecer a oscuras con respecto a su propio desempeño. De hecho un juicio de rendimiento negativo puede ser preferible a ninguno. En esta situación, una persona sabrá lo que debe hacer para mejorar. La falta de retroalimentación suele producir en el empleado una frustración que a menudo tiene un efecto negativo en su rendimiento.

Una de las mayores necesidades humanas es la necesidad de reconocimiento. Lo buscamos de nuestra familia, nuestros compañeros de trabajo y nuestros gerentes o nuestro superior. Dar reconocimiento a los empleados, pienso que es un elemento clave para la motivación. Refuerza el ego y la confianza para que ellos quieran alcanzar un nivel de desarrollo mejor.

Generalmente, a la gente se la llama sólo cuando su desempeño es sumamente bueno o sumamente deficiente. Curiosamente, los que trabajan bien, no al grado de la excelencia, sino un trabajo satisfactorio, no son reconocidos por el simple hecho de que hacen las cosas como deben de ser, correctas. Por consiguiente, los gerentes los pasan por alto.

Esto puede ser malo para la productividad de la empresa, ya que hacer caso omiso del buen desempeño de ese grupo de trabajadores que no sobresalen pero que lo hacen bien, es pasar por alto una estupenda oportunidad de incrementar la productividad en un grupo o una compañía. Y esto es porque generalmente son la mayoría de la fuerza de trabajo de la empresa.

Un gerente puede aumentar sus relaciones con sus empleados al dar reconocimiento por una tarea bien hecha o por una dedicación constante, tal como estar siempre a tiempo o tener un récord sobresaliente. Claro que se podría caer en un excesivo reconocimiento o que el gerente se sienta obligado o no lo haga con el corazón.

Involucrarse en aspectos de la remuneración dentro del proceso gerencial implica utilizar, poner en marcha y mantener sistemas de reconocimiento y de recompensa que ayuden a conseguir los objetivos y mejorar el desempeño. Lo importante es que estos aspectos refuercen la motivación y el compromiso de los empleados. Para esto, los sistemas tienen que asegurar niveles y estructuras salariales competitivas y equitativas, y lograr que la remuneración esté explícitamente ligada a la contribución, al desempeño y a la potencialidad. También se tienen que prever otros mecanismos de recompensa que impulsen a la motivación de logro.

Igualmente, es recomendación de las políticas actuales de remuneración, que los jefes evalúen al personal a su cargo con la mayor objetividad posible, considerando principalmente el cumplimiento de los objetivos, por lo que se recomienda contar con un proceso de análisis y medición individual de la actuación de los subordinados, con atención especial al personal de los niveles gerenciales.

EL AMBIENTE DE TRABAJO y LAS RELACIONES LABORALES:

Hoy en día es necesario crear conciencia de que el líder debe aportar a la organización el desarrollo de las personas, contribuir a que se cuente con recursos humanos más preparados, responsables e involucrados. Pero adicionalmente, una responsabilidad trascendente del gerente es la de crear un ambiente organizacional motivador, que promueva una cultura de mayor participación y efectividad. De allí que él sea la pieza clave para asegurar un clima que puede ser medido por el grado de comunicación, colaboración y desarrollo que promueva.

Creo conveniente destacar, primero, es común que suela depositarse sobre la motivación empresarial la responsabilidad de la necesidad de encontrar formas de aumentar el rendimiento de los trabajadores con respecto a las tendencias negativas del desarrollo económico y social. Sin embargo, el problema radica en la

aplicación de políticas inadecuadas en un contexto de la empresa u organización sin la motivación a sus trabajadores y la falta de profesionales capacitados para afrontar tales retos en el ambiente laboral. Para esto se debería incluir la motivación como influencia en la organización y mejorar su rumbo de ideas para poder competir en este mundo modernizado.

Considero que la motivación laboral tendrá una importancia relevante en este mundo de competitividad y de esfuerzo productivo.

La **COMUNICACIÓN** es la base de cualquier relación y principalmente para cuando se requiere de algo. Este es el punto donde el personal gerencial y la comunicación se unen.

Poder expresar con claridad lo que se refiere, aumentar la capacidad de influir y convencer de manera directa y franca, sin manipulaciones ni a través del uso excesivo de la autoridad formal, son también importantes como la capacidad de escuchar a fondo las ideas de otros y de entender a distintas personas.

Cuando un gerente da rodeo o se desvía, el empleado se empieza a llenar de incertidumbre ya que no tiene claro lo que el gerente quiere y el resultado es que no se den los resultados esperados o que no se den resultados. Esto es importante, ya que el objetivo del gerente es obtener resultados, entonces se dará cuenta de que se necesita comunicar con claridad, de una manera que motive a sus colaboradores en lugar de confundirlos o crear resentimientos. Cuando oímos de un gerente qué es lo que piensa o qué es lo que siente, o cómo ve tal situación y nos dice qué es lo que quiere que hagamos sentimos que nos identificamos más con él. Por lo tanto, el personal gerencial podrá comunicarse con confianza, más sin embargo el escuchar es inevitable.

Ya que todos escuchamos más que hablamos y que escribimos, el escuchar a los demás y más a una persona que necesita de nosotros es crucial. Pienso que el escuchar podría llegar a ser un arte puesto que si cada persona nos dedicamos a escuchar verdaderamente no habría tantos conflictos.

Una diferencia que podemos observar entre los equipos o grupos efectivos y los no efectivos es la manera en que sus integrantes se escuchan entre sí. En el primero, inclusive, algunas veces lo hemos experimentado, en la universidad, en el trabajo, en los equipos deportivos; hay conductas que indican la voluntad de escuchar.

La voluntad de escuchar y comprender aumenta la probabilidad de efectividad del equipo, ya que el flujo de la información es más fácil, permite que haya entendimiento de lo que se expresó y se permite el aseguramiento de que lo que se ha dicho y las ideas o puntos de vista hayan sido comprendidos antes de proseguir a un siguiente paso. Al escuchar y comprender podemos sentir que hay una retroalimentación por parte de las dos partes. Ninguna sale ganando más que la otra, sino las dos partes sale ganando.

Si un empleado siente que se le escucha el empleado siente por parte del superior una conducta de aprecio por la otra persona, esto lo hace sentir bien, lo cual aumenta la disposición del empleado al hacer las cosas de una manera honesta.

El lenguaje no verbal del gerente hace que el empleado se sienta seguro o inseguro, presionado o relajado, con prepotencia o pasividad; importa mucho que el personal gerencial se dé cuenta y haga un análisis de su comunicación no verbal.

Muchos colaboradores encuentran difícil comunicarse con el gerente. Sin embargo, parte de las responsabilidades de un gerente es invitar al diálogo a sus colaboradores.

El diálogo abre líneas de comunicación que contribuyen a mejorar el desempeño del equipo de trabajo en sus puestos y su desempeño mismo como líder de equipo.

Pensemos que los gerentes o directores a veces pueden ser justos y considerados y no se andan con rodeos. No hay razón para que un gerente no pueda comunicarse directamente y con rapidez y al mismo tiempo muestre

consideración y respeto por sus empleados. Esto podría ser cierto cuando se ven involucrados los sentimientos. A menudo rehuimos las confrontaciones por temor a lastimar los sentimientos de otras personas o inclusive a ser lastimados nosotros. Sin embargo, para no caer en esto, tenemos que enfocarnos en el asunto principal y no en los sentimientos ni en la personalidad.

Frecuentemente este suceso pasa en las mujeres puesto que por naturaleza propia las mujeres tendemos a comunicarnos más por los sentimientos o irnos por la vía más sensible que por la razón o el intelecto. Considero que es una competencia más que las mujeres hoy en día debemos de considerar en el trabajo para ser efectivos.

Ahora bien, vivimos una etapa de transición, período en el cual cabe reflexionar sobre la relación entre quienes ejercen la conducción y quienes la viven. Su proceso de **formación, desarrollo y potencialización** del factor humano.

Los líderes y gerentes con experiencia saben que existe una relación directa entre la eficiencia y las cualidades de sus colaboradores. Las personas más productivas suelen tener un patrón de éxito que viene desde sus tiempos de estudiante, proyectan una imagen positiva de sí mismas y se muestran confiadas y seguras. Sin embargo, se da el caso de individuos que tienen las mismas características mencionadas anteriormente y que pierden eficacia cuando han tenido que reportar a gerentes dispersos y desmotivadores.

Si la conducción es exitosa surgen los elementos: la atención se centra en los atributos del individuo. Su liderazgo se asocia con poderes especiales. Se habla del líder como de quien no sólo posee los atributos de una persona normal sino de quien lee las mentes, avisora el futuro y domina a las masas. Se trata de

“dones divinos”: se habla de la infalibilidad de su intuición, de su infatigabilidad y de su rapidez en la toma de decisiones.

El hecho de haber seleccionado personal idóneo no quita a los líderes de la alta gerencia o de la gerencia media la responsabilidad de guiar, desarrollar, motivar y potencializar a sus colaboradores. Al contrario, quizás el elemento de mayor consideración que sirve para distinguir un buen líder de quien no lo es tanto, es su capacidad para desarrollar a sus empleados.

Como muchas otras cosas, el desarrollo profesional y las carreras exitosas se construyen sobre la base de actitudes positivas. En lugar de atormentarse con sus debilidades y frustrarse en la situación de que no tienen solución, hay que identificar nuestros talentos innatos, nuestras capacidades y convertirlos a su vez en fortalezas. Esto no es fácil, es un desafío que nos enfrenta a nosotros mismos porque descubrimos una parte oscura de nuestro interior. Sin embargo al pensar en un desafío se vuelve como un reto al que se quiere llegar y nos hace pensar que nuestro muro podría ser fuerte solo con el hecho de decisión.

Hasta no hace mucho tiempo, y aún hoy, quien ingresaba a una empresa se encontraba con estructuras de control, estaba quien le pagaba el sueldo, tenía un supervisor que le daba el trabajo a realizar, pero su futuro dependía en mucho de la casualidad. A veces de la influencia de su jefe en las capas superiores, otras de algún contacto a veces efímero o casual con algún alto funcionario que hacía que fuera “descubierto”. Este es el vacío que llena el desarrollo del personal.

Desarrollo del personal es pues la actividad que tiende a lograr el mejor aprovechamiento de los recursos humanos de la empresa y el crecimiento y satisfacción de cada uno.

Las personas que logran el éxito al establecer sus objetivos profesionales, planean cómo alcanzarlos e identifican tanto la capacidad requerida como el

enfrentamiento; vía rotación de puestos, suplencias, auto aprendizaje, etc, a fin de contar con los elementos que les faciliten su autodesarrollo.

La **carrera profesional** tiene significado tanto para el individuo que ocupa un puesto (entendido como la carrera interna), como para la organización que trata de establecer una trayectoria razonable de desarrollo para los empleados a lo largo de su vida de trabajo en la organización (entendido como la carrera externa).

Otros dos aspectos señalados al respecto, son en el sentido de que las Organizaciones e Instituciones deben preocuparse por el problema total del desarrollo de los recursos humanos, no sólo por valores humanistas, sino también por proteger la supervivencia organizacional. Por otra parte, se deriva, de su propia madurez y del reconocimiento, a un nivel muy personal, de cómo nuestra vida total debe ser considerada en un contexto ecológico evolutivo y total; pues la interacción de los intereses familiares, de trabajo y de los de desarrollo personal le resultan muy visibles en su persona, en su esposa y en su familia, así como en sus colegas y sus familias. La investigación del desarrollo de la persona adulta aumenta tan rápidamente que las conjeturas pueden gradualmente ser reemplazadas por hechos demostrados. Pero más importante, los individuos como ocupantes de carreras y los gerentes que deben tomar decisiones relacionadas con las carreras de otras personas en sus organizaciones, tienen cada vez más conciencia de la importancia de considerar al adulto total en un ciclo de vida total.

La mayoría de las personas que trabajan en organizaciones avanzan a lo largo de una dimensión jerárquica durante sus carreras. Esto es, obtienen cierto número de promociones y aumentos hasta alcanzar cierto nivel dentro de la ocupación u organización a la que pertenecen. Pero algunas personas llegan a un nivel muy alto de liderazgo y continúan ascendiendo casi hasta su retiro, mientras que otros se estabilizan en algún punto inicial de sus carreras. Algunas ocupaciones u organizaciones tienen muchos escalones, mientras que otras son bastante uniformes.

Es importante advertir que el mero hecho de planear una carrera no garantiza el éxito profesional. Por lo general el éxito es una función de un desempeño adecuado, experiencia, educación y trabajo duro.

Aunque el plan profesional que cada persona se traza es completamente único, y tan característico como su idiosincrasia, sus preferencias y sus aficiones, hay elementos comunes a todos los planes profesionales, así como a los objetivos y desarrollos profesionales.

Cuando la administración de la empresa alienta la planificación de la carrera, es más probable que los empleados se fijen metas profesionales y trabajen activamente por obtenerlas. Estos objetivos, a su vez, pueden motivar a los empleados para progresar en su capacitación, en su formación académica o técnica y en otras actividades. El nivel promedio de los empleados subirá y el departamento de personal dispondrá de un conjunto humano más calificado y mejor motivado para atender las vacantes que se presenten.

La mayoría de la gente cree que será más productiva si logra superar sus debilidades. Pero, en la práctica, para alcanzar un alto rendimiento es fundamental cultivar los talentos naturales, y convertirlos en fortalezas.

Algunas de las pistas que ayudan a descubrir esos talentos son como por ejemplo los temas que resultan atrayentes, ya que en ellos la persona descubre que puede ser hábil para ello o le descubre el interés personal por aprender ese tema, otro es la aptitud para el aprendizaje rápido de ciertas negociaciones, la satisfacción al hacer algo y las reacciones espontáneas.

El **DESARROLLO PROFESIONAL** es producto de la conjunción de dos esfuerzos: el esfuerzo individual y el esfuerzo del departamento del gerente que tiene al empleado a su cargo.

El desarrollo individual se inicia en cada persona por su disposición a lograr metas y por la aceptación de las responsabilidades que ello conlleva. Cuando esto

ocurre, pueden emprenderse varias tácticas para lograr los objetivos profesionales.

El gerente se encarga de las responsabilidades nuevas, tales como la satisfacción del cliente; la innovación; el manejo de recursos más abarcativos; el desarrollo personal y profesional; la administración de cuadros profesionales con mayores capacidades y expectativas; e incluso la asunción de la responsabilidad social de la empresa. Exige un manejo distinto de la complejidad, de la adaptación y de la productividad mientras que el líder enfrenta los procesos de cambio.

Si bien un programa formal de desarrollo de personal no puede suplantar la iniciativa y la responsabilidad, que un individuo deberá asumir para su desarrollo, puede proporcionar una base más confiable para determinar las necesidades de desarrollo de cada individuo y para permitir que esas necesidades sean satisfechas.

El desarrollo individual, debe centrarse alrededor de la experiencia y ayuda que una persona recibe para aprender a ejecutar las acciones de su empleo. Además debe ser suplementado a través de la participación en otras actividades formales de aprendizaje, que pueden ser obtenidas fuera del trabajo.

La presencia de un programa formal previene fallas y asegura que la persona con potencial no sea pasada por alto. Así pues, la tendencia entre las organizaciones a establecer programas formales de desarrollo de carrera de personal, está en alza.

Para dar por terminado este análisis, quisiera escribir una reflexión para todas las personas que tienen la responsabilidad de hacer crecer a los demás. que están a su cargo. Estas son Las diez palabras más importantes para el ejecutivo:

Las seis palabras más importantes:

“yo admito que cometí un error”

Las cinco palabras más importantes:

“me siento orgulloso de usted”

Las cuatro palabras más importantes:

“¿Cuál es su opinión?”

Las tres palabras más importantes:

“Hágame el favor”

Las dos palabras más importantes:

“muchas gracias”

La palabra más importante:

“nosotros”

La palabra menos importante:

“yo”

...Y para recordar:

“antes del honor está la humildad”

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

Las empresas que son competentes y por lo tanto efectivas, son las que tienen su personal bien identificado con la misión de la organización. Al estar bien identificados, es porque cada integrante tiene satisfechas sus necesidades y cumplen con sus objetivos personales en el trabajo, los cuales son desarrollados y acrecentados a lo largo de su carrera laboral gracias al buen desempeño de sus funciones y, sobre todo, a la ayuda e influencia de su líder, quien es el que lo dirige y procura que llegue a realizarse, ya sea afrontando las situaciones y desafiando el cambio con su creatividad e innovación.

Este líder es el gerente, quien es el que encabeza y tiene la función de la dirección.

Identifiqué que las principales características de un gerente eficaz principalmente son prepararse, guiar, entrenar y desarrollar a los empleados. En segundo lugar, es relevante la comunicación y motivación que les debe dar; saber escucharlos es fundamental. Una vez conseguido esto, fijar sus objetivos y establecer los estándares para su ejecución.

Así, el personal gerencial conocerá a sus colaboradores.

A su vez, se distinguieron algunas de las respuestas o factores que influyen en el desarrollo profesional del empleado, los cuales son además del personal gerencial, el ambiente organizacional, la motivación interna, la capacitación y preparación del trabajador, el reconocimiento a su esfuerzo, entre otros.

El efecto de la motivación por parte del gerente es el optimismo del empleado y el deseo de aprender lo desconocido e interesante, el comprender cómo hay que hacerlo y practicar las tareas que se le otorguen con más seguridad que antes.

Además seguirá el ejemplo de las habilidades de su gerente y su

comportamiento será una respuesta que tanto el gerente como la organización, y sobre todo, el empleado, se sentirá pertenecido y valorará la aspiración a su éxito.

Sin duda alguna, el personal gerencial o un superior, influye en el desarrollo hacia la calidad de vida de un trabajador. Sin la influencia de estos, la eficiencia y la productividad de los trabajadores no va a ser la misma puesto que uno aprende del otro y el otro a su vez aprende de éste.

Al existir la retroalimentación, existe a su vez una elevación en la productividad de la empresa, el gerente al iniciar este proceso tomará como hábito el ver por sus subordinados más que por él mismo.

El desarrollo profesional del empleado se da con calidad cuando un gerente tiene ésta en su vida y lo aplica a su profesión al servicio de los suyos.

BIBLIOGRAFIA **Y** **FUENTES**

BIBLIOGRAFÍA

1. ADMINISTRACIÓN
Stone, James A.
Freeman, Edward R.
Gilbert, Daniel R. JR
Ed. Prentice - Hall Hispanoamérica, S.A.
México, 1996
2. FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN
DuBrin, Andrew J.
International Thompson Editores, S.A. de C.V.
México, 2000
3. INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN
Chiavenato, Idalberto
Ed. Mc Graw Hill
México, 1999
4. ADMINISTRACIÓN
Koontz, Harold
Weihrich, Heinz
Ed. Mc Graw Hill
México, 1990
5. PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL
Zepeda Herrera, Fernando
Wesley, Addison
Ed. Longman de México, S. A. de C.V.
México, 1999
6. ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL
French, Wendell L.
Ed. Limusa
México, 1996
7. ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS
Werther, William B.
Ed. Mc Graw Hill
México, 1997
8. ADMINISTRACIÓN MODERNA DE PERSONAL
Rodríguez, Valencia J.
Ed. Ecasa
México, 1998

9. ¡COMUNÍCATE!
Verderber, Rudolph F.
International Thomson Editores, S.A. de C.V.
México, 1999
10. LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES
Fernández, Collado Carlos
Ed. Trillas
México, 1995
11. LOS 7 HÁBITOS DE LA GENTE ALTAMENTE EFECTIVA
Covey, Stephen R.
Ed. Paidós Ibérica, S.A.
México, 1995
12. LÍDERES
Thomas, Gordon
Ed. Diana
México, 1998
13. MANDO Y MOTIVACIÓN
Mc Gregor, Douglas
Ed. Diana
México, 1974
14. LA GERENCIA DE EMPRESAS
Drucker, Peter
Ed. Sudamericana
México, 1984
15. COMUNICACIÓN INTERCULTURAL
Spitzberg, B.H.
Ed. L. A. Samovar
Belmont, C.A.
16. CÓMO ADMINISTRAR PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS
Rodríguez, Valencia Joaquín
Ed. Ecasa
México, 1992
17. ADMINISTRACIÓN
Hellriegel, Don
Slocum, John W.
International Thompson Editores
México, 1998
18. DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE EMPRESAS DEL SECTOR TURÍSTICO

Martín, Inmaculada R.
Ediciones Pirámide
España, 2000

19. EL LÍDER EN EL CAMBIO

Kotter, John P.
Ed. Mc Graw Hill
México, 1997

20. LIDERAZGO. PERSPECTIVAS PARA UNA DIRECCIÓN EFICAZ

Lynch Gaete, Petricio
Ed. Anibla Pinto
Chile, 1993

21. REVISTA: GESTIÓN DE NEGOCIOS

21.1 ¿PORQUÉ QUERRÍAN SEGUIRLO? : Goffe, Robert
Volumen 1 / No. 3 / mayo-junio 2001

21.2 FORTALEZAS : Buckingham, Marcus
Volumen 1 / No. 4 / julio-agosto 2001

21.3 ¿SIRVE PAGAR POR DESEMPEÑO?: Wiscombe, Janet
Volumen 2 / No. 1 / enero-febrero 2002

21.4 MOTIVACIÓN, LA VISIÓN DE COVEY : Covey, Stephen
Volumen 2 / No. 1 / marzo-abril 2002

22. TESIS: LIDERAZGO CENTRADO EN EMPOWERMENT

Sobero Delgado, Jesús
Puebla, 1999

23 .MOTIVACIÓN: TEORÍAS, INVESTIGACIONES, Y APLICACIONES

Petri, H.L.
Ed. Belmont,C.A.
México,1996

FUENTES

1. Entrevista al Lic. César Iglesias Pedraza, consultor: "Comunicación 20102"
2. <http://rcadena.com/liderazgo.htm>
3. <http://server2.southlink.com.ar/vap/carrera.htm>
4. <http://www.aab.es>

ANEXO

ANEXO: 1**CICLO DEL GERENTE DESARROLLADOR**