



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS E INFORMATICA
(F.A.F.I)
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y GESTIÓN
EMPRESARIAL

TESIS DE GRADO

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

TEMA:

MODELO DE GESTION LIDERAZGO PARTICIPATIVO EN LA
CORPORACION NACIONAL DE ELECTRICIDAD REGIONAL DE LOS
RIOS Y SU INCIDENCIA EN LA ATENCION AL USUARIO.

EGRESADAS:

MARINA VILLAMAR RAMOS
DEYSI PAREDES CALDERON

DIRECTORA:

EC. VERONICA MERCHAN JACOME

LECTOR:

ING. CARLOS AGUIRRE RODRIGUEZ M.B.A.

AÑO: 2013

CERTIFICACIÓN

En calidad de asesor del presente trabajo de investigación, certifico que la tesis con el título **MODELO DE GESTION LIDERAZGO PARTICIPATIVO EN LA CORPORACION NACIONAL DE ELECTRICIDAD REGIONAL DE LOS RIOS Y SU INCIDENCIA EN LA ATENCION AL USUARIO**. Fue elaborada por las egresadas **MARINA VILLAMAR RAMOS Y DEYSI PAREDES CALDERON**, a su vez cumple con los requisitos metodológicos y científicos que la Universidad Técnica de Babahoyo exige, por lo tanto autorizo su presentación para los trámites pertinentes.

Atentamente,

Econ. Verónica Merchán Jácome

DECLARACIÓN DE AUTORIA

Ante las autoridades de la Universidad Técnica de Babahoyo declaramos que el contenido del trabajo de tesis con el título **MODELO DE GESTION LIDERAZGO PARTICIPATIVO EN LA CORPORACION NACIONAL DE ELECTRICIDAD REGIONAL DE LOS RIOS Y SU INCIDENCIA EN LA ATENCION AL USUARIO**, presentada como requisito de graduación para obtener el título de Ingeniero Comercial, es original, de nuestra autoría y total responsabilidad.

Marina Villamar Ramos

Deysi Paredes Calderón

AGRADECIMIENTO

Antes que nada quiero darle las gracias a Dios por estar conmigo en cada paso, por ser mi fortaleza cada día.

Un agradecimiento a mi familia por su apoyo incondicional por ayudarme a que mis sueños se hagan realidad.

A la Universidad Técnica de Babahoyo que mediante sus docentes a impartidos sus conocimientos los cuales me han convertido en una profesional.

Marina Villamar Ramos

DEDICATORIA

A Dios que guía mi camino,

A mi querida madre por su incondicional apoyo, y fiel testigo de mi esfuerzo diario, por darme esa fuerza interna que me impulsa a culminar mis sueños, a mis familiares por su amor, comprensión y apoyo en todo sentido, por acompañarme en el trayecto y culminación de mi carrera a todos ustedes les debo este tiempo transcurrido de esta etapa de mi vida.

Marina Villamar Ramos

AGRADECIMIENTO

A Dios luz de mi vida, a mis padres que han sido mi guía y mi apoyo, y, a todos quienes de una u otra forma, colaboraron para la realización de la presente Tesis. A la Universidad Técnica de Babahoyo que ha sido como mi segundo hogar, siendo la responsable de mi formación y educación, por haberme brindado acogida y haber siempre respondido a mis inquietudes. A mis maestros que han sido mi apoyo y complemento en mi formación académica todos muchas gracias.

Deysi Paredes Calderón

DEDICATORIA

Dedico esta Tesis:

A mis padres, mi hija por darme esa fuerza interna que me impulsa a culminar mis sueños, a mis familiares por su amor y familiares que gracias a su apoyo y confianza he culminado la carrera, cumpliendo con mis objetivos como persona y estudiante, quienes me enseñaron desde pequeña a luchar para alcanzar mis metas.

A mis profesores por haberme enseñado de la mejor manera en el proceso de aprendizaje y compartir conmigo sus vastos conocimientos los mismos que me servirán para desempeñarme como una profesional de excelencia.

Deysi Paredes Calderón

INDICE GENERAL

CAPITULO I

- 1. Campo Contextual Problemático
 - 1.1 Contexto Nacional
 - 1.2 Contexto Provincial y Local
 - 1.3 Problemas de Estudio
 - 1.4 Situación Problemática
 - 1.5 Formulación del Problema
 - 1.6 Problema Central
 - 1.6.1 Problemas Derivados
 - 1.7 Objetivos
 - 1.7.1 Objetivo General
 - 1.7.2 Objetivos Específicos
 - 1.8 Justificación

CAPITULO II

- 2.1 Ubicación del Sector donde va a realizar la investigación
- 2.2 Antecedentes de Investigaciones Anteriores
- 2.3 Bases Técnicas
 - 2.3.1 La Gerencia
 - 2.3.1.1 Generalidades sobre Gerencia
 - 2.3.1.2 Tipos de Puestos Gerenciales
 - 2.3.1.3 Estilos de Gerentes
 - 2.3.1.4 Niveles Gerenciales
 - 2.3.2 El Líder
 - 2.3.2.1 Generalidades sobre el Liderazgo
 - 2.3.2.2 Tendencias Del Liderazgo
 - 2.3.2.3 Roles de Liderazgo de la Gerencia

- 2.3.2.4 Teorías del Liderazgo
- 2.3.4.5 Relaciones de Poder
- 2.3.2.6 Elementos para el Liderazgo
- 2.3.3 Participación
- 2.3.4 Clima Organizacional
- 2.4 Definición de Términos
- 2.5 Hipótesis
- 2.5.1 Hipótesis General
- 2.5.1 Hipótesis Específicas
- 2.6 Variables
- 2.6.1 Variables Dependientes
- 2.6.2 Variables Independientes

CAPITULO III

- 3. Metodología de la Investigación
- 3.1 Diseño metodológico
- 3.1.1 Tipo de Investigación
- 3.2 Método y Técnica
- 3.2.1 Métodos
- 3.2.1.1 Métodos Científicos
- 3.2.1.2 Método Hipotético- Deductivo
- 3.2.1.3 Método Inductivo-Deductivo
- 3.2.1.4 Método Descriptivo
- 3.3 Técnicas
- 3.4 Instrumentos de la Investigación
- 3.5 Diseño de la Investigación
- 3.5.1 Universo y Muestra
- 3.5.2 Muestra
- 3.6 Interpretación y Discusión de los Resultados
- 3.6.1 Encuesta Realizada de los Funcionarios
- 3.6.2 Análisis de las Entrevistas a los Directivos

CAPITULO IV

Conclusión

CAPITULO V

Recomendaciones

CAPITULO VI

6.1 Título

6.2 Introducción

6.3 Antecedentes

6.4 Organigrama

6.5 Beneficiarios

6.6 Objetivos

6.6.1 Objetivos General

6.6.2 Objetivos Específicos

6.7 Justificación

6.8 Desarrollo de la Propuesta

6.8.1 Triangulo Mágico de la Participación

6.8.2 Conceptualización del Modelo

6.8.3 Liderazgo Full Participativo

6.8.3.1 Generalidades

6.8.4.2 Enfoque de la Gerencia por Objetivos

6.8.5 Equipos de Trabajo

6.8.5.1 Generalidades

6.8.5.2 Clasificación de los Equipos de Trabajos

6.8.5.3 Tipos de Equipos de Trabajo

6.8.6 Clima de la Organización

6.8.6.1 Importancia

6.8.6.2 Ambiente Organizacional

6.8.6.3 Factores el Clima Organizacional

- 6.8.6.4 Enfoques del Clima Organizacional
- 6.8.6.5 Variables que Inciden en el Clima Organizacional
- 6.8.6.6 Metodología para realizar la Evaluación del Clima Organizacional
- 6.8.6.7 Medicion del Clima Organizacional
- 6.8.6.8 Composicion de la Organización
- 6.8.7 Metodología para el dialogo Organizacional
- 6.8.8 Normas Recomendadas
 - 6.8.8.1 Códigos Comunicacionales
- 6.8.9 Ejecucion del Modelo
- 6.8.10 Implantación del Modelo
- 6.9 Conclusiones y Recomendaciones
 - 6.9.1 Conclusiones
 - 6.9.2 Recomendaciones
- 6.10 Bibliografías

RESUMEN

En el presente proyecto se analiza la propuesta de creación de un modelo de liderazgo participativo para la corporación nacional de electricidad regional de los Ríos. Lo que comprende el direccionamiento estratégico, sus objetivos organizacionales para ser validados como medidas de actuación y finalmente ser cuantificados por medio de variables o indicadores, no obstante recalcar la importancia de acciones de mejora que también se ha incluido en el presente trabajo.

Para ello se ha empezado por la recopilación de la información relacionada con el liderazgo participativo, sus características esenciales de organización, el marco legal y su historia dentro del campo eléctrico.

Así mismo se detalla la Planificación Estratégica de la empresa, la cual se inicia con el análisis de sus fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades, lo que produjo el desarrollo de la matriz FODA, para poder determinar las estrategias; las mismas que también fueron posibles cuantificarlas por medio de herramientas de investigación de campo como las encuestas aplicadas a una muestra de clientes y no clientes de la organización.

Con respecto a la propuesta del modelo liderazgo participativo se definieron los parámetros o lineamientos a seguir como la Misión y Visión para un periodo de tiempo determinado, los factores críticos de éxito enmarcados para cada una de los componentes del modelo de liderazgo. Su alineación estratégica ponderada por medio de una relación causa – efecto entre todos los componentes del modelo, hasta llegar a la definición de las medidas de actuación e indicadores de gestión. Por último se determinan algunas medidas o acciones de mejora para que los objetivos estratégicos puedan ser aplicables y medibles en tiempo real.

INTRODUCCIÓN

La nueva economía, caracterizada por la utilización estratégica de la tecnología de información y las comunicaciones en un mercado globalizado, exige nuevas capacidades para lograr el éxito competitivo tanto en empresas manufactureras como en empresas de servicio. En este sentido, un tema central en la nueva economía y la llamada era del conocimiento es el desarrollo y despliegue de los activos intangibles que maneja la empresa. Estos activos intangibles incluyen empleados capacitados y motivados, procesos confiables y eficientes, clientes satisfechos y leales, productos y servicios de alta calidad. Dichos activos intangibles habilitan a la empresa para:

Desarrollar relaciones con los clientes que fomenten la lealtad de los clientes existentes.

Introducir productos y servicios innovadores deseados por los segmentos objetivos.

Producir productos y servicios a la medida de los segmentos objetivos, de alta calidad, a bajo costo y con tiempos de entrega rápidos.

Movilizar las habilidades y motivación del personal para la mejora continua de los procesos, la calidad y la rapidez de respuesta.

Apalancar la tecnología de información para la gestión de mercadeo y la excelencia operativa en los procesos de negocios.

CAPITULO I

En el capítulo I podemos resumir todo lo concerniente al Marco referencial que nos habla al inicio del Problema científico que presenta la tesis, partiendo desde sus antecedentes históricos para llegar a la descripción detallada del problema en general. Luego sigue como se formulara el problema de investigación generando a través de esa formulación la preguntas investigativas que logran generar los objetivos generales y específicos del tema de tesis para culminar con la justificación del porque desarrollamos y planteamos el tema general de tesis

CAPITULO II

En el capítulo II nos referimos a la base de conceptualización de nuestra tesis que parte con el marco teórico en el cual encontramos los antecedentes investigativos que nos hacen referencia a si hubo una investigación similar en el entorno en la cual nos basamos para el desarrollo de nuestra tesis, seguido de la fundamentación teórica que resume el contenido del tema general de tesis ampliando en conceptos y temas para un mejor entendimiento de que propone nuestra tesis.

No podía faltar el marco conceptual que nos permite conocer ciertas palabras sacadas de todo el desarrollo de nuestra tesis que nos parecieron desconocidas. Una parte fundamental en este capítulo es la hipótesis tanto general como específica que es la base de nuestra propuesta en la cual estableceremos si podría cumplirse o no, y que viene relacionado con las variables independiente que especifica la conexión directa con la hipótesis general y la variable dependiente que se relaciona con el problema general descrito anteriormente

CAPITULO III

En este capítulo se encuentra la investigación de campo y el Diseño metodológico que involucra los tipos de investigación que se van a

realizar, seguido de los métodos y técnicas a utilizarse que sean las mas aplicables para obtener toda la información que nos ayudara a conocer la factibilidad del tema de tesis propuesto, aplicamos para dicha investigación el universo a investigar del que generamos la muestra representativa que será la que utilizaremos para desarrollar nuestra encuestas.

CAPITULO IV

En este capítulo se da a conocer el análisis e interpretación de los resultados los cuales ayudaran a sacar las conclusiones que debemos ajustar a nuestra propuesta de tesis y que se desea sean aplicados en la Corporación Nacional de Electricidad Regional de los Ríos.

CAPITULO V

En este capítulo damos a conocer las recomendaciones que deben de considerarse para mejorar la gestión administrativa a través del modelo liderazgo participativo.

CAPITULO VI

En este ultimo capitulo encontramos el eje central de nuestra tesis que es la Propuesta que se aplicara para dar cumplimiento a los expuesto en los tres capítulos anteriores antes mencionados y en cual se detallan las bases y lineamientos que presentamos para una correcta interpretación de nuestra tesis, la cual se sustentara en una metodología presentada en el objetivo general e hipótesis que servirán de apoyo para el fortalecimiento general de la propuesta. En la última parte de este capítulo incluimos los anexos que reafirmaran lo antes expuesto en la propuesta adjuntando la bibliografía para saber cual fue nuestro apoyo didáctico utilizado para el desarrollo de la tesis

CAPITULO I

1. Campo Contextual Problemático

1.1 Contexto Nacional

El desarrollo de liderazgo participativo surge de la necesidad que tienen los individuos en buscar la mejor manera de aportar en su trabajo, hoy en día en medio de una crisis económica mundial en donde el empleo ha pasado a hacer preocupación de primer orden para todos los gobiernos del mundo incluido nuestro país en donde la tasa de desempleo es de aproximadamente 5% según el INEC. Es necesario mantenerse en su fuente de trabajo, es por esa situación que el desarrollo de liderazgo participativo pasa hacer una de las alternativas más requeridas para lograr ese fin.

Actualmente el liderazgo participativo están tratando de recuperarse, buscando nuevos procesos de capacitación con temas motivacionales, que logren cumplir los objetivos planteados por las instituciones públicas y satisfacer a su vez, las exigencias de los usuarios.

Según el ministerio de relaciones laborales el empleado ecuatoriano no se ha consolidado como un buen colaborador, y por lo tanto merece atención nacional a efectos de mejorar su competitividad y lograr cambios importantes en su actitud del servicio, es por esto que el gobierno está apoyando planes de desarrollo de personal que permita integrar al empleado ecuatoriano a través del aprovechamiento de los recursos

endógenos como alternativa para mejorar su nivel de servicio de atención al usuario por ende el cumplimiento de los objetivos institucionales.

1.2. Contexto Provincial y Local

En los últimos años se han impulsado proyectos de desarrollo personal por parte del estado Ecuatoriano con la participación de los empleados públicos, incorporando a la Institución pública, potenciando su cultura y recursos convirtiendo la capacitación en un instrumento de desarrollo que beneficia a toda la comunidad.

Sin embargo en La Provincia de los Ríos aunque cuenta con una diversidad de Instituciones públicas, no han sido considerados como fuente de desarrollo de liderazgo que genere conocimiento a la población que contribuya al desarrollo económico de la provincia.

En uno de los cantones de esta provincia como lo es Babahoyo existe una riqueza cultural interesante que no está siendo aprovechada, ya sea por el desinterés de autoridades o el desconocimiento de la población lo que ha generado un estancamiento en el desarrollo del mismo.

Es por ello que aparece el liderazgo participativo como una respuesta a la recurrente pregunta de cómo alcanzar el desarrollo, constituyendo un mecanismo de defensa ante circunstancias que se consideran coyunturales, centradas en nuevos estilos de desarrollo que deberá estar basada en la viabilidad económica, social y ecológica.

1.3. Problema de Estudio

En la actualidad las instituciones públicas y por ende la Corporación Eléctrica Regional los Ríos, la constitución actual las obliga a enfrentar nuevos retos y diferentes sistemas de gestión administrativa.

Uno de los principales problemas para enfrentar estos nuevos retos es que siguen manteniendo sistemas administrativos, que no se adaptan al ambiente competitivo que existe en la actualidad, no solo porque la información que producen muchas veces es imprecisa, sino también porque no son tomados en consideración los factores cualitativos, pero si los cuantitativos los cuales no proveen una base de decisión exacta sobre clientes y servicios.

Otro problema derivado es que los empleados no cuentan con metas, motivación e incentivos que los impulse a brindar un mejor servicio.

Esto provoca la indiferencia del personal para la entrega de respuestas rápidas dando a conocer la falta de compromiso entre el empleado y la empresa, que no se agilizan los trámites en los tiempos establecidos provocando reclamos e insatisfacción y en ocasiones perdidas en la cartera de clientes, además de disminuir la imagen institucional y afectando su crecimiento como institución.

El uso de estos modelos tradicionales de gestión no generan valor, lo que ocasionan problemas y errores en el sistema, no reducen la carga psicológica de los colaboradores ni mejora la velocidad y calidad de atención al cliente ya que mantienen un enfoque interno por lo que generalmente ignoran factores externos como son las perspectivas de los clientes.

Por lo tanto se necesitan otras guías que sean consistentes con la visión de la Institución.

Por eso el plan de desarrollo de personal es utilizado como una herramienta y cumple un rol importante; brinda una ayuda en alcanzar un consenso sobre las prioridades de la empresa.

1.4 Corporación Nacional de Electricidad

Uno de los aspectos críticos que se plantea la corporación eléctrica regional los Ríos es la medición de la gestión y rendimiento de sus unidades organizacionales, su evaluación juega un papel preponderante en la determinación del logro de sus objetivos y desarrollo de planes estratégicos que garanticen sustentabilidad.

Es así que surge la necesidad de establecer nuevos criterios que reorienten de una manera efectiva su desempeño y la búsqueda de oportunidades para mantenerse competitivo dando cabida al surgimiento de nuevas herramientas de gestión administrativas que van más allá de los antiguos modelos de medición de rendimiento los cuales estaban dirigidos hacia las medidas de actuación financiera y contable.

1.5. Formulación del problema

¿Cuáles son los enfoques necesarios a considerar para el diseño de un modelo de liderazgo participativo que facilitan el alineamiento con los objetivos de la Institución?

1.6. Problema Central

La Corporación Eléctrica Regional los Ríos cuenta aún con sistema tradicional de modelo de gestión que no se adaptan a un modelo de liderazgo participativo los cuales basan sus decisiones en rendimientos financieros y no en las perspectivas del cliente, crecimiento y aprendizaje de empleados y trabajadores.

1.6.1 Problemas derivados

- ¿Por qué no se está aplicando el liderazgo participativo para ayudar a conseguir las metas de la Corporación Eléctrica Regional los Ríos?
- ¿Cuáles son los comportamientos organizacionales, culturales y situacional que impiden alcanzar compromisos de las metas institucionales?
- ¿Cuáles de las propuestas alternativas puede ayudar a conseguir las metas institucionales de la Corporación Eléctrica los Ríos?

1.7 OBJETIVOS

1.7.1. Objetivo General

Diseñar un modelo de liderazgo participativo en la Corporación Nacional de Electricidad Regional Los Ríos para mejorar la atención al usuario.

1.7.2. Objetivos Específicos

- Investigar cómo se está ejecutando el liderazgo participativo en la Corporación Eléctrica Regional los Ríos.
- Determinar los elementos claves de desempeño en la Corporación Eléctrica Regional los Ríos.
- Diseñar una propuesta alternativa para mejorar la atención al usuario en la Corporación Eléctrica Regional los Ríos basado en el liderazgo participativo.

1.8. Justificación

El propósito de la investigación es establecer qué aspectos del sistema administrativa compartidos predominan o no en el comportamiento laboral de los empleados y directivos de la Corporación Eléctrica Regional los Ríos que influyan en mejorar la operatividad del servicio y que a través de un plan de desarrollo del personal puedan generar confianza y desarrollar soluciones efectivas que aporten a elevar la autoestima de cada empleado para brindar resultados que las instituciones esperan y no se pueden cumplir.

Queremos determinar el nivel o grado de responsabilidad que se genera al no determinar los procesos operativos en los empleados y directivos de la Corporación Eléctrica Regional los Ríos que pueda influir positiva o negativamente en el crecimiento adecuado de la entidad antes mencionada.

En lo teórico aspiramos a aplicar una investigación encaminada a cumplir nuestros objetivos, a fin de incursionar en una mejor adaptación de la gestión administrativa para desarrollar en los empleados y directivos de la Corporación Eléctrica Regional los Ríos un desarrollo de liderazgo participativo que maximice la eficiencia en sus operaciones.

Este trabajo contribuirá para el desarrollo de la Corporación Eléctrica los Ríos en su estructura interna como externa pues brindara bases sólidas en la gestión organizacional para conseguir los objetivos propuestos. En lo práctico contribuirá a que cada área operativa cuente con personas que en situaciones de conflicto puedan enfrentar los riesgos.

Los beneficiarios directos en primer lugar estamos nosotras como investigadoras, porque obtendré un modelo o guía donde aportar a mi trabajo diario y maximizar la eficiencia del mismo, en segundo lugar

estará la Corporación Eléctrica los Ríos que verán en esta propuesta un alternativa de concientizar al recurso humano sobre la importancia de hacer las cosas bien en cada área o departamento operativo de la institución.

CAPITULO II

II. MARCO TEÓRICO.

2.1 Ubicación del sector donde va a realizar la investigación.

En la ciudad de Babahoyo capital de la provincia de los Ríos existen muchas instituciones públicas que están al servicio de la ciudadanía riosense como son los bancos, hospitales, ambientales, registro civil, telecomunicaciones, subsecretaria agraria y corporación eléctrica que mantienen un enfoque de servir a la ciudadanía de la mejor manera y eficientemente de acuerdo a su alcance.

2.2 Antecedentes De Investigaciones Anteriores

Tanto administradores como investigadores piensan que el modelo de liderazgo participativo puede ser un motor de las actitudes de los empleados y la efectividad y rendimiento organizacionales. A efecto de comprobar esta posibilidad se han correlacionado diversas mediciones del modelo de liderazgo participativo con otras tantas de resultados individuales y organizacionales. ¿Qué se ha aprendido?

En primer lugar, diversos estudios muestran que el modelo de liderazgo participativo se correlaciona estrechamente con la cultura y el comportamiento y actitudes de los empleados. El liderazgo participativo guarda relación positiva con la satisfacción del trabajo, la intención de

permanecer en la organización y las innovaciones, y resulta negativa con la evitación de trabajo.

En contraste, las culturas pasivas – defensivas y agresivas – defensivas tuvieron correlación negativa con la satisfacción en el trabajo y la intención de continuar en la organización. Estos resultados hacen suponer que los empleados parecen inclinarse por organizaciones que estimulan la interrelación y el trabajo con otros de tal manera les ayude a satisfacer sus necesidades y desarrollo.

En segundo término, los resultados de varios estudios muestran que la congruencia entre los valores del individuo y la organización se relaciona estrechamente con el compromiso organizacional, desarrollo, satisfacción en el trabajo.

2.3 BASES TEORICAS

2.3.1 La Gerencia

2.3.1.1 Generalidades sobre gerencia

La gerencia es el componente básico responsable de la dirección y coordinación de otras partes de la organización. La gerencia provee una dirección organizacional al establecer metas y definir estrategias, ayuda asimismo a interpretar el ambiente externo y a controlar la efectividad de la organización.

Los enfoques modernos al estudio de la Gerencia tienen un elemento común, la utilización del concepto de sistemas como medio de describir la organización total, más bien que el énfasis en una función específica tal como la toma de decisiones o la elaboración de un método para resolver problemas organizativos.

La gerencia se considera como un proceso tendiente a la ejecución de funciones específicas y hay quienes ven a la gerencia como una

profesión, una ciencia o un arte. Algunos autores definen a la gerencia de la siguiente manera:

Existen tres aspectos en una definición de la gerencia como un proceso: primero la coordinación de los recursos; segundo la ejecución de funciones gerenciales como medio de lograr coordinación y tercero establecer el propósito del proceso gerencial.¹

Hablar de gerencia significa, describir las funciones y responsabilidades de la unidad de más alto nivel en una organización empresarial.

Conceptos de gerencia

El concepto de gerencia incluye destrezas, técnicas administrativas y la comprensión de las relaciones humanas en las organizaciones.

La palabra gerencia, no tiene significado semántico, pero de acuerdo a las características propias de la misma puede definirse como:” La formulación, ejecución y evaluación de acciones que permiten que una organización logre sus objetivos”.

“Es la coordinación de todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización, dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos”.

“La gerencia es también considerada como una disciplina académica y un campo de estudio”.

La gerencia es un órgano económico específico de una sociedad industrial, cada acto, decisión, deliberación de la gerencia tiene como verdadera dimensión la dimensión económica.

¹Albrecht, Karl. Gerencia de Servicio, Legis, Colombia 2007.

Se ha considerado que el éxito de una organización depende de la capacidad que tengan los que la dirigen, o sea de su capacidad gerencial.

Definición de gerente

Gerente es la persona, con plena capacidad jurídica, que dirige una empresa por cuenta y encargo del empresario.

En esa persona se le encomienda la labor de cuidar, supervisar, controlar, planificar, las personas que bajo su mando están.

Un gerente es muchas cosas para muchas personas, es un maestro, un capacitador y un entrenador, es un reclutador, un empleador y un consejero. Es un líder de su grupo y un seguidor y realizador de las políticas, planes y programas de la compañía. Es un tomador de decisiones que acepta la responsabilidad por ellas y enseña a otros el sutil arte de firmeza de carácter.

Es un comunicador y un catalizador, es un planeador, un organizador y un pronosticador. Es un conductor, un orquestador y un manipulador diestro. Es un consolidador en la dirección y unión de esfuerzo de muchos hacia el logro de metas comunes, es un compañero de equipo un árbitro y un juez. Es un consejero, un supervisor y un amigo.

El gerente es quien dice a la gente en términos específicos lo que debe hacer y les aconseja de manera que den su mejor esfuerzo para el logro de los objetivos.

El gerente líder es el diseñador del barco y es la persona que logra hacer que otros lo sigan”.

“El gerente es el canal por donde el profesional de carrera es el autentico especialista y especialmente puede orientar sus resultados conjuntos donde a su vez determina las necesidades, las capacidades y las oportunidades de la empresa de la que es miembro.

Ser gerente significa utilizar los recursos en forma eficaz y eficiente para alcanzar las metas de la organización.

El cargo de un gerente debe basarse en una tarea cuya realización es indispensable para alcanzar los objetivos de la empresa. Debe implicar el alcance y la autoridad más amplios, y no los más estrechos.

Las actividades que deben ejecutarse y los portes que es necesario realizar para alcanzar los objetivos de la empresa deben determinar siempre cuales son los cargos gerenciales necesarios.

El cargo de gerente existe porque la tarea de la empresa reclama su existencia. El cargo debe tener su propia autoridad y su propia responsabilidad.

Debe tener siempre alcances y proporciones gerenciales, ya que el gerente es un individuo que asume la responsabilidad de los resultados finales de la empresa; el cargo debe implicar siempre un desafío máximo, resumir en sí mismo la responsabilidad máxima, y realizar la máxima contribución. El diseño de un cargo debe partir de la tarea, pero también debe ser un diseño que pueda albergar a personas de distintos temperamentos, hábitos, y pautas de comportamiento.

Esta es una de las razones principales por las cuales los cargos gerenciales deben ser amplios y no estrechos. Un cargo debe tener amplitud suficiente, de modo que un hombre eficaz pueda hallar en sus actividades satisfacción y realización, su propio modo y su método de trabajo. El único requerimiento de un cargo gerencial y la única prueba

que debe aplicarse a quien lo llena es el desempeño en base a los resultados.

El cargo de gerente puede definirse tomando en cuenta los siguientes aspectos:

- a) En primer lugar la función específica, el cargo mismo. Debe ser siempre un cargo permanente y continuo, un cargo que a la luz de los mejores datos disponibles en el momento dado parece necesario durante un período bastante prolongado.
- b) La definición funcional del cargo, precisamente lo que se expresa en la típica descripción de cargos, sin embargo no define el aporte específico que se espera de determinado administrador, precisamente por su complejidad.
- c) Un cargo gerencial se define mediante relaciones en sentido descendente, ascendente y lateral, lo cual le ayudara a saber de quien depende, a quien dirige, y de quien es compañero.
- d) Finalmente se define mediante la información necesaria para el cargo, y por el lugar del administrador en el flujo de la información.

Los gerentes necesitan meditar la pregunta quien depende de la información que yo apporto y en qué forma ascendente, descendente y lateral. Cada uno de estos cuatro aspectos a considerar en el diseño de cargos gerenciales es a lo sumo una definición parcial, las cuatro son necesarias para definir el cargo de gerente.

El cargo de gerente existe en todo tipo de organizaciones; las características más importantes son la responsabilidad por todo el desempeño de la organización y el control razonable sobre los insumos que se necesitan para proporcionar el bien o servicio.

Las categorías de responsabilidad de un gerente pueden establecerse de la siguiente manera:

- a) El gerente es responsable del establecimiento de los objetivos a largo plazo de la empresa, él tiene que estar seguro que los problemas y las oportunidades en las décadas que siguen reciban suficiente atención y recursos, y tiene que tener la visión para inspirar a otros con lo que es conveniente y pueda ser posible.

- b) El gerente es responsable también por el desarrollo de los planes de apoyo que contribuirán al logro de todos los objetivos seleccionados.

- c) Se tienen que desarrollar y coordinar todos los planes y estrategias para todas las áreas funcionales, se deben escoger los puntos de verificación que probaran la viabilidad de las estrategias y los planes y así ponerse a la disposición los planes contingentes que se pueden adoptar cuando las cosas no funcionan tal y como se han planeado.

- d) El gerente es responsable de la solución de conflictos inevitables que surgen y de los intercambios que se deben hacer en muchas de las actividades en la organización.

En muchas ocasiones el gerente no puede resolver cada conflicto que surge, pero el sistema que los resuelve si es su responsabilidad.

- a) El gerente es el líder de la organización y se encarga de la selección, desarrollo, motivación, y el trato justo de sus miembros.

- b) Finalmente, el gerente se encarga de todo el funcionamiento de la organización, su responsabilidad es la de establecer y poner en práctica las normas de desempeño necesarias para lograr los objetivos de la empresa.

Uno de los temas más discutidos en la actualidad son las predicciones de que harán y como serán los gerentes del mañana, tomando en cuenta los cambios tecnológicos, y el medio ambiente económico, social y político tan cambiante, así como la competencia que cada día se torna más agresiva.

Sin embargo es necesario analizar tres aspectos que son importantes para poder diseñar el cargo gerencial como son:

- la tecnología informativa
- el desarrollo organizativo
- los valores sociales

La naturaleza de la gerencia

Se dice que el párrafo inicial de una noticia debe contestar las siguientes preguntas: ¿quién, qué, cuándo, donde, por qué y cómo? Estas son interrogantes que deben ser también respondidas respecto a la gerencia, para poder desarrollar una definición bien precisa.

Un problema en la definición de gerencia, es él quien de la gerencia: ¿Quién es considerado un miembro de la gerencia? Sin embargo, antes de que él quien de la gerencia puede ser determinado, sea necesario saber qué hace la gerencia, como lo hace, cuando la gerencia se hace necesaria, donde se encuentra la gerencia y por qué la gerencia es necesaria.

Antes de determinar quién es el miembro de la gerencia, es necesario saber qué hace la gerencia, como lo hace, cuando la gerencia se hace necesaria, donde se encuentra la gerencia y porqué la gerencia es necesaria.

La necesidad de la gerencia

La gerencia es responsable del éxito o el fracaso de un negocio, así es evidente que una gerencia es indispensable para dirigir los asuntos de

una empresa. La afirmación de que la gerencia es responsable del éxito o fracaso de un negocio nos dice porque necesitamos una gerencia, pero no nos indica cuándo ella es requerida.

Siempre que algunos individuos formen un grupo, el cual, por definición consiste de más de una persona, y tal grupo tiene un objetivo, se hace necesario, para el grupo, trabajar unidos a fin de lograr dicho objetivo. Los integrantes del grupo deben subordinar, hasta cierto punto, sus deseos individuales para alcanzar las metas del grupo, y la gerencia debe proveer liderazgo para la acción del grupo.

Podría también decirse que la gerencia está presente a un nivel en la coordinación de los esfuerzos de sólo dos individuos.

Importancia de la gerencia

Como se mencionó anteriormente; la gerencia es la unidad de más alto nivel en una organización, la cual contiene el mayor grado de responsabilidad de donde dependen todas las actividades de la empresa o parte de ellas.

Cuando existe una gerencia efectiva, la empresa tiene mucho éxito en el mercado en donde opera, los accionistas están más que satisfechos por el rendimiento de sus inversiones, los trabajadores reciben buenos salarios y están seguros del futuro de la empresa, los consumidores están satisfechos de lo que reciben y los proveedores están seguros de servir a la empresa.

Desde este punto de vista la gerencia es de vital importancia para la organización y el medio que le rodea, de ahí la necesidad de contar con personas capaces de ejecutar todas las actividades gerenciales de la mejor manera posible, que permitan el desarrollo de la empresa, descubriendo nuevas posibilidades en el medio.

En la actualidad, las organizaciones ganan en importancia y se hacen más dinámicas, siendo la razón primordial de éste crecimiento la complejidad y el desarrollo tecnológico, para hacer frente a este desarrollo la organización necesita de una gerencia efectiva.

La gerencia es el núcleo de la organización y por lo tanto interactúa con el personal, la estructura, la tecnología y otros subsistemas, todo con el fin de lograr los objetivos de las empresas. Toda organización para alcanzar sus objetivos debe contar con una gerencia efectiva y participativa, es decir, lograr con el mínimo de esfuerzos y costos resultados positivos con la participación y colaboración de todo el recurso humano, ubicados en los diferentes niveles jerárquicos.

“Pero quizá la más importante y principal función de la gerencia es la toma de decisiones. Función básica general que muchos autores aciertan en decir que la toma de decisiones es la primera habilidad administrativa” la dirección o gerencia toma decisiones que conciernen a todos los aspectos de la organización, incluyendo la tarea de fijar objetivos, escoger la forma de alcanzarlos, decidir el tipo de estructura regular a adaptar, determinar la mejor manera de ejercer el liderazgo día tras día y ocuparse del planeamiento de la integración de todos los subsistemas en un todo integrado.

Las funciones básicas de la gerencia

- Tomar buenas decisiones

La actividad de los negocios requiere que el gerente o administrador este tomando decisiones permanentemente, y es que la gestión administrativa será exitosa en la medida en que las decisiones que se tomen sean acertadas.

- Estar en función del campo

En todos los campos de la actividad humana y en el empresarial en particular, las situaciones cambian a un ritmo acelerado. Por esa razón el

empresario está obligado a tener una actitud receptiva para el cambio o de lo contrario desaparece del mercado.

Los once mandamientos de la gerencia del siglo XXI

1.- No juegue de acuerdo con las reglas de la competencia dominantes de su industria: debemos crear un nuevo espacio competitivo; las batallas contra los mercados estáticos son juego del pasado, hay que crear nuestras propias reglas y hacer que otros nos sigan.

2.- Innovar o morir: desarrollar estrategias y mecanismos para promover innovaciones consistentes, las mejores compañías cambian y se superan a sí mismas constantemente.

3.- Vuelva a examinar a su empresa para encontrar activos estratégicos escondidos, luego apalánquelos lo más que pueda: las compañías excepcionales descubren potencial de valor que otras pasan por alto, y luego lo liberan y lo apalancan, Algunas veces el valor escondido está dentro de la empresa; otras, fuera de ellas. De una u otra manera, los innovadores reales lo encontraran o lo crearán.

4.- Desarrollo de la inclinación por la velocidad y la acción en su empresa: El análisis y la reflexión son muy buenas, pero no se llegara a ningún lado sin llevar los planes a la práctica lo más rápido posible. En estos días es mucho mejor tener el 80% de la razón y ser rápido que tener el 100% de la razón y llegar tres meses tarde.

5.- Sea proactivo y experimental: hoy en día no hay que esperar que las oportunidades lleguen a la puerta, ahora hay que salir y hacer que unas cosas sucedan.

6.- Rompa barreras: Las compañías “virtuales” del siglo XXI están desmantelando las barreras internas que con tanta frecuencia separan a la gente, departamentos y disciplinas. También se ejerce mucha presión sobre los límites entre las empresas y sus proveedores, clientes y algunas veces, hasta sus competidores externos.

7.- Emplea toda tu gente y todas sus capacidades todo el tiempo: es “otorgar poder” o “facultar “al recurso humano, es decir, darle autoridad y recursos a su gente más cercana a la acción y permitirles ejercer dicha autoridad para actuar.

8.- Globalice tanto su perspectiva como las bases de conocimiento: las circunstancias competitivas cambian con rapidez y tanto los mercados objetivos y la lucha despiadada para dominarlos se han convertido en globales. Para ser más competitivos en esos mercados, las compañías deben desarrollar un nivel sin precedentes de capacidad global.

9.- Admita que la revolución eco- industrial esta sobre nosotros: las empresas de vanguardia han hecho de la influencia sobre el medio ambiente una poderosa arma de competencia. El manejo adecuado de los riesgos ambientales y de las oportunidades de inversión hará la diferencia entre superar a su propio negocio y a su competencia o quedarse atrás.

10.- Haga del aprendizaje organizacional una religión de la empresa: al final, la única ventaja competitiva sostenida será su capacidad para aprender más rápido y mejor que sus competidores, y convertir dicho aprendizaje en nuevos productos, servicios y tecnología antes de que su competencia imite su innovación más reciente.

11.- Desarrolle herramientas estratégicas para medir su desempeño: hay que concentrarse en factores de cambios estratégicos y lucrativos

claves, aquellos que revelan la dinámica fundamental de su negocio, le será posible dedicar su energía a lo que realmente impulsara a su empresa al éxito en el futuro.²

2.3.1.2 Tipos de puestos gerenciales

Los puestos gerenciales se distinguen en dos aspectos fundamentales:

El nivel que ocupan en la jerarquía y el grado en que están especializados o generalizados.

Estas diferencias tienden a plantear alguna semejanza de exigencia, restricciones y decisiones para puestos en niveles análogos y para puestos de un grado comparable de especialización, aun cuando se hallen en distintas organizaciones.

a)-Actividad del trabajo gerencial

Es la administración del conjunto de procesos distinguibles de quienes lo realizan, también puede concebirse como el trabajo efectuado por personas que tienen el cargo de gerentes. Este se centra en lo que hacen los gerentes, en aquellos con quienes hablan y la duración y los temas que abordan en sus conversaciones.

Según Henry Mintzberg de la Mc Gill University de Montreal, señala que el comportamiento gerencial puede clasificarse en tres funciones: Funciones interpersonales, informacionales y decisionales.

b)- Características de la función Gerencial

Todo ejecutivo debe poseer ciertas características que son indispensables para ejercer un cargo gerencial, por lo tanto se detallan a continuación:

² Johnson Eugene M. –La gerencia siglo XXI, Editorial Mc-Graw Hill, Bogotá Colombia 2008.

-Capacidad de tomar decisiones.

Es un proceso mental mediante el cual el individuo recopila información y la utiliza para buscar soluciones alternativas y así llevar a la empresa a un nivel óptimo.

-Capacidad para generar motivación.

El gerente debe ser capaz de incentivar y levantar la moral del empleado, ya que este es el principal elemento para el éxito o fracaso de la empresa.

-Capacidad para enfrentar una problemática.

Debe ser capaz de estudiar y resolver cualquier situación que se le presenta.

-Capacidad de análisis y síntesis.

Debe ser capaz de separar y distinguir las partes de un todo hasta llegar a conocer sus principios constitutivos y también debe tener la Capacidad de reunir las partes de un conjunto.

-Capacidad de convencimiento.

El individuo debe estar seguro y claro de lo que hace o dice.

-Conocimiento en el área.

Todo ejecutivo debe tener conocimiento del área en el cual se desenvuelve.

-Agilidad mental.

Es la actuación que demuestra en la solución de problemas de manera inmediata y la utilización de su coeficiente intelectual para proponer soluciones prácticas y con prontitud.

-Capacidad de negociar.

Es la capacidad de gestionar para alcanzar lo que se persigue.

-Capacidad de generar el trabajo en equipo.

Es la capacidad y confianza de otorgar poder o facultar a su personal para el mejor funcionamiento de la organización.

-Capacidad de innovar.

El ejecutivo debe de estar constantemente introduciendo novedades, nuevas ideas, y lograr que estas lleguen a su uso general.

-Capacidad de liderazgo.

Tener la capacidad de influir en los seres humanos para que se esfuercen de una forma voluntaria y con entusiasmo en la consecución de los objetivos del grupo.

-Flexibilidad al cambio.

El gerente debe ser flexible, es decir, aquello que tiene una dirección básica pero que permite pequeñas adaptaciones.

-Futuristas.

Consiste en tener una visión amplia y la cual se orienta hacia el futuro, implica la idea de cierta anticipación de acontecimientos y situaciones futuras.

-Creatividad.

Implica crear nuevas ideas para la obtención de los resultados esperados.

-Objetividad.

El gerente debe basarse en hechos reales o concretos y no en opiniones objetivas.

-Dinámico.

Debe ser una persona con características especiales, que le permitan ser elemento activo dentro de la organización, como también debe tener la capacidad de transmitir la energía que posee a los demás miembros de la organización.

-Persuasivo.

El gerente debe ser persuasivo, ya que una de sus responsabilidades será inducir el personal a su cargo a realizar las tareas eficientemente y propiciar que los miembros de la empresa se identifiquen con los objetivos de esta.

-Ser proactivo.

Ser dinámico y adelantarse a los hechos o situaciones que puedan darse y afectar a la empresa.

2.3.1.3 Estilo de gerentes

Es necesario determinar los diferentes estilos para identificar la gestión de cada uno de ellos ya que en su misión diaria un dirigente de empresas se encuentra ante diferentes situaciones, las cuales deberá responder circunstancialmente. Existen varios estilos utilizados por estos gerentes los cuales se enuncian a continuación, definiendo y describiendo cada uno de ellos así como los indicadores que lo identifican.

Señalar la importancia de cada uno es ellos es con la idea de que los gerentes deben responder, ya sea en forma particular a muchas circunstancias o situaciones que se le presenten, o en una forma flexible dependiendo de la situación. Dado que cada uno de los estilos gerenciales puede conducir al logro de una mayor productividad o rendimiento la flexibilidad en la aplicación de estos estilos es una destreza que la mayoría de los gerentes deberían adquirir, para así poder enfrentar una variedad de circunstancias o situaciones en particular.

a) El gerente misionero.

El gerente misionero utiliza el estilo relacionado en una situación en la que es inapropiada. Es fundamentalmente un alma caritativa que pone las relaciones amables por encima de las demás consideraciones.

Es ineficaz, porque su deseo de verse a sí mismo y de ser visto como una buena persona le impide arriesgar siquiera un disentimiento mínimo para mejorar la producción.

El gerente misionero cree que las personas felices producen más, intenta dirigir como si fuera un club social porque cree que la producción es menos importante que el compañerismo. Evita el conflicto, agradable, amable, cálido, busca la aceptación de sí mismo dependiente, facilita las cosas, evita iniciar las cosas pasivo, no da indicaciones, no se preocupa por la producción, normas ni control.

b).-Estilo de gerente separado.

El gerente separado se orienta asía los procedimientos, métodos y sistemas. Muchos gerentes muy inteligentes y efectivos tienen un perfil básico y separado. A menudo se le encuentra en finanzas, contabilidad, personal, procesamiento electrónico de datos, investigación y desarrollo, en el gobierno y el departamento de control de oficinas de alto nivel. El perfil separado puede inducirse por los programas de entrenamientos relativamente largos a los que se someten las personas.

Entre los indicadores se destacan los siguientes “cauto, cuidadoso, conservador, ordenado” prefiere las cosas escritas procedimientos hechos. Busca principios establecidos.

Exactos, precisos, correctos, perfeccionistas constantes, consistentes, pacientes, calmados, modestos, discretos.

c)- Estilo del gerente desertor.

El gerente desertor es un gerente separado en la situación inapropiada. Se le ve como alguien que a menudo muestra su falta de interés tanto en las tareas como en las relaciones. Es menos efectivo, no solo a causa de la falta de interés sino también debido al efecto en la moral de los subordinados.

Evade sus deberes a la vez impide la actuación de otro interviniendo o reteniendo información en su forma refinada y las organizaciones modernas la descripción probablemente se manifieste en la resistencia al cambio o en la aceptación de este para después hacerlo inoperante a escondidas.

Trabaja según lo fija el reglamento producción mínima abandona. Evita verse implicado, rehúye la responsabilidad y el compromiso, da pocas opiniones o sugerencias útiles, carente de creatividad y de originalidad, criterio estrecho, obstaculiza a los demás, dificulta las cosas, es renuente al cambio, no coopera no se comunica.

d)- Estilo del gerente burócrata.

El gerente burócrata es simplemente el estilo separado utilizado en forma apropiada. El gerente burócrata emplea fundamentalmente la conducta separada en una situación separada. El burócrata no se interesa excesivamente por la tarea ni por las relaciones, sin embargo, es efectivo mediante supuesto o situación no requieran este tipo de interés.

Tiene éxito porque obedece las reglas de la compañía, mantiene un aire de interés y se mezcla menos personalmente en los problemas de los problemas de los demás. El gerente burócrata es eficiente, usa los panales correctos, cuidas mucho el detalle y sigue las órdenes exactamente. Su orientación es la de aplicar las reglas del juego.

Sigue las ordenes – reglas- procedimientos confiables digno de fe mantiene un sistema y una empresa en marcha, observa los detalles eficientemente racional lógico autocontrolado, imparcial, justo, equitativo.

e)- Estilos del gerente relacionado.

El gerente relacionado se encuentra orientado básicamente hacia la otra gente los gerentes efectivos con un estilo básico relacionado se encuentra a menudo en la dirección del personal, capacitación o investigación y a veces en la dirección de grandes oficinas administrativas. El gerente relacionado puede producir una atmósfera de trabajo segura y aceptada, los subordinados entonces se sentirán libres para contribuir a participar en una serie de tareas a un en las que no les afecte directamente.

El gerente relacionado se identifica con sus subordinados y a través de estos se implementan sus propias necesidades. La gente está en primer término destaca el desarrollo personal informal tranquilo, pasa inadvertido, largas conversaciones, considerado, crea una atmósfera segura.

f)- Estilo del gerente promotor.

El estilo promotor surge cuando el estilo relacionado se emplea en forma apropiada,. El gerente promotor confía implícitamente en la gente, es la versión efectiva del estilo relacionado. La diferencia principal entre el misionero y el promotor es que el último es efectivo al motivar y trabajar con personas en una situación que así lo requiere. Considera que su función consiste en primer lugar en desarrollar los talentosa de los demás y en promover una atmósfera de trabajo que conduzca a que los subordinados se comprometan con su trabajo. Mantiene canales libres de comunicación presta atención, comprende a los demás apoya trabaja bien con los demás, coopera con los demás, confían en él, confían en los demás.

2.3.1.4 Niveles gerenciales

Se refiere a las redes humanas que se relacionan en una organización con el fin de establecer objetivos, metas, desarrollar estrategias e influir con su acción en el medio ambiente que la rodea.

La estructura organizativa se halla en continuo cambio lo que hace que ésta misma se adapte y transforme para subsistir a través del tiempo, aquellas que no adapten sus sistemas estructurales desaparecerán en el tiempo.

Los niveles de dirección gerencial existen varios criterios, con el objeto de simplificar este trabajo tomaremos solo siguientes:

a)- Gerentes de alta dirección

Los que ocupan los puestos gerenciales de más alto nivel, tienden a tener las responsabilidades más generales y aún extensa red de interacciones, que casi siempre los obligan a pasar gran parte de su jornada con representantes de otras organizaciones con los cuales su empresa tiene negocios.

b)- Gerentes funcionales

A parte de la distinción entre los niveles de los puestos gerenciales, también conviene distinguir a los gerentes a partir del alcance de sus responsabilidades. La diferencia se da entre los puestos gerenciales que reciben el nombre de funcionales y los que designan como generales.

c) Gerentes de Primera Línea

Las personas responsables del trabajo de las demás, que ocupan el nivel más bajo de una organización, se llaman gerentes de primera línea o primer nivel. Los gerentes de primera línea dirigen a empleados que no son gerentes; no supervisan a otros gerentes.

Algunos ejemplos de gerente de primera línea serían el jefe o el supervisor de producción de una planta fabril, el supervisor técnico de un departamento de investigación y el supervisor de una oficina grande. Con frecuencia; los gerentes de primera línea reciben el nombre de "supervisores". El director de una escuela también es un gerente de primer nivel, al igual que un manager de un equipo de béisbol de ligas mayores.

d).-Gerentes Medios

El término gerencia media incluye varios niveles de una organización. Los gerentes de niveles medios dirigen las actividades de gerentes de niveles más bajos y, en ocasiones, las de empleados de operaciones. La responsabilidad general de la gerencia media es dirigir las actividades que sirven para poner en práctica las políticas de su organización y equilibrar las demandas de sus gerentes y las capacidades de sus patrones.

e).-La Alta Gerencia

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

2.3.2 EL LÍDER

2.3.2.1 Generalidades sobre el liderazgo

En todo grupo humano siempre ha existido los líderes, esto se da en toda situación donde se interrelacionan los seres humanos. El líder siempre está en contacto cercano, lo cual produce en el grupo la interacción de una serie de pautas de conductas de aptitudes, expectativas y roles.

El liderazgo no es unidireccional, sino que exige interacción constante en el grupo, por lo que debe de buscar los medios de cómo lograr que los demás participen de su conducción, y con el objeto de tener un panorama conceptual exponemos lo siguiente:

No es difícil reconocer en un grupo las personas con actitud de líder, en otras palabras líder es: “es aquel que organiza, que empuja, que propone, que habla, que dice lo que hay que hacer, cómo y cuándo. Líder es aquel que sobresale en un grupo, el que se hace notar más”³.

Cuando esa persona empieza a organizar alrededor de una idea, de un proyecto, de un conflicto social, ya toma el rol de líder en un campo específico. El líder campesino, estudiantil, juvenil, etc. El líder tiene sus seguidores, gente que lo reconoce como tal y hacen lo que el sugiere, propone o impone.

Los líderes verdaderos muestran a los colaboradores la forma de avanzar, tienen la capacidad emocional de vencer la duda y poseen la energía cuando otros están cansados, y son optimistas en las más duras circunstancias.

Definición de Liderazgo

Es la habilidad de un administrador para inducir a sus subalternos (seguidores) a trabajar con confianza y celo”.

Se puede definir como el arte de inducir a los subordinados a cumplir las tareas con celo y confianza. El celo refleja ardor, honradez e intensidad en la ejecución del trabajo. La confianza refleja experiencia y habilidad técnica.

3 Stephen Covey. Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva. p. 80

Ralph M. Stogdill, en su resumen de teorías e investigación del liderazgo, señala que "existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto" Se logra entender que el liderazgo gerencial como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas. Esta definición tiene cuatro implicaciones importantes".⁴

En primer término, el liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo; dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo; si no hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo serían irrelevantes.

En segundo el liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder; pueden dar forma, y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas maneras. Sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder.

El tercer aspecto del liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras. De hecho algunos líderes han influido en los soldados para que mataran y algunos líderes han influido en los empleados para que hicieran sacrificios personales para provecho de la compañía. El poder para influir nos lleva al cuarto aspecto del liderazgo.

El cuarto aspecto es una combinación de los tres primeros, pero reconoce que el liderazgo es cuestión de valores. James MC Gregor Burns argumenta que el líder que para por alto los componentes morales del

⁴Ralph M. Stogdill, Resumen de Teorías e Investigación de Liderazgo p.50

liderazgo pasarán a la historia como un malandrín o algo peor. El liderazgo moral se refiere a los valores y requiere que se ofrezca a los seguidores suficiente información sobre las alternativas para que, cuando llegue el momento de responder a la propuesta del liderazgo de un líder, puedan elegir con inteligencia.

Cabe señalar que aunque el liderazgo guarda una gran relación con las actividades administrativas y el primero es muy importante para la segunda, el concepto de liderazgo no es igual al de administración. Warren Bennis, al escribir sobre el liderazgo, a efecto de exagerar la diferencia, ha dicho que la mayor parte de las organizaciones están sobre administrado y sub lideradas. Una persona quizás sea un gerente eficaz (buen planificador y administrador) justo y organizado-, pero carente de las habilidades del líder para motivar.

Otras personas tal vez sean líder eficaces – con habilidad para desatar el entusiasmo y la devolución, pero carente de las habilidades administrativas para canalizar la energía que desatan en otros. Ante los desafíos del compromiso dinámico del mundo actual de las organizaciones, muchas de ellas están apreciando más a los gerentes que también tiene habilidades de líderes.

Existe otro concepto que afirma que el liderazgo es el proceso de persuasión o el ejemplo por el que un individuo o equipo de liderazgo induce al grupo a perseguir objetivos sostenidos por el líder o compartidos por sus seguidores. En otras palabras, líder es: “aquella persona que tiene la capacidad de influir sobre los demás para encauzar sus esfuerzos”.⁵

5M. J. Richard y Sephen Altman. Comportamiento en las Organizaciones P. 198

Ahora bien, pocos términos del Comportamiento Organizacional inspiran menos acuerdo que la definición de liderazgo.

Aunque casi todas las personas parecen estar de acuerdo en que el liderazgo involucra un proceso de influencia, las diferencias tienden a centrarse alrededor del hecho de que el liderazgo debe ser coercitivo (en oposición al uso de autoridad, recompensas y castigos para ejercer una influencia sobre los seguidores) Y si es o no diferente de la administración.

Este último punto ha sido tema de debate especialmente candente en los últimos años debate en que la mayoría de los expertos argumentan que el liderazgo y la administración son diferentes.

Por ejemplo, Abraham Zaleznik de la Harvard Business School dice que los líderes y los administradores son clase muy diferentes de personas. Difieren en su motivación, historia personal y la forma en cómo piensan y actúan. Zaleznik dice que los administradores tienen a adoptar actitudes impersonales *por no decir pasivas* hacia las metas mientras que los líderes adoptan una actitud personal y activa hacia ellas.

Los administradores tienen a considerar el trabajo como un proceso integrador que implica alguna combinación de personas e ideas que interactúan para establecer estrategias y tomar decisiones. Los líderes trabajan desde posiciones desde alto riesgo – con frecuencia están dispuestos por su propio temperamento a buscar el riesgo y el peligro, específicamente cuando aparece la oportunidad que las recompensas son grandes. Los administradores prefieren trabajar con la gente evitan una actividad solitaria porque los llena de ansiedad.

Se relacionan con la gente de acuerdo con la relación que desempeñan en una secuencia de acontecimientos o en un proceso de toma de

decisiones. Los líderes que se preocupan más bien de las ideas se relacionan con la gente de manera más intuitiva y solidaria.

John Kotter, colega de Zaleznick en Harvard también señala que el liderazgo es diferente de la administración, pero por distintas razones. El propone que la administración trata de manejo de la complejidad. Una buena administración trae orden y consistencia al formar planes formales y diseñar estructuras organizacionales rígidas y controlar los resultados en comparación con lo planeado.

En contraste, el liderazgo trata del manejo del cambio. Los líderes establecen la dirección al desarrollar una visión del futuro, entonces alinean a la gente al comunicarse esa visión y a inspirarlas a vencer los obstáculos. Kotter observa que tanto un fuerte liderazgo como una enérgica administración son necesarios para una eficacia organizacional óptima.

Pero también cree que la mayoría de las organizaciones están sub lideradas y sobre administradas. Señala que necesitamos concentrarnos en el desarrollo del liderazgo en las organizaciones, porque las personas que hoy están a cargo se hayan demasiado ocupadas en mantener las cosas a tiempo y dentro del presupuesto y hacer lo que se hacía ayer, solo que llevándolo a cabo 5% mejor.

Así que, ¿Dónde estamos? Se utilizará una visión amplia del liderazgo que pueda abarcar todos los enfoques actuales sobre el tema. De manera que se define el liderazgo como la habilidad para influir en un grupo y lograr la realización de metas.

El origen de esta influencia puede ser formal, como la que proporciona el desempeñar un puesto de administrador en una organización. Puesto que el cargo del administrador confiere cierto grado de autoridad formalmente

diseñada. Una persona puede asumir el papel de liderazgo a causa de la posición que ocupa en la organización. Pero no todos los líderes son administradores; ni tampoco, es preciso decirlo, no todos los administradores son líderes.

El que una organización de a sus administradores ciertos derechos formales no proporciona la seguridad de que puedan dirigir con eficacia. Se encuentra que el liderazgo no autorizado – esto es, la habilidad para influir que surge fuera de la estructura formal de la organización – Están importante o más que la influencia formal.

En otras palabras, los líderes pueden surgir naturalmente dentro de un grupo, lo mismo que mediante el nombramiento formal para dirigirlo.

Importancia Del Liderazgo

La importancia del liderazgo es amplia, por lo que a continuación se presenta en forma de resumen:

- Es importante por ser un medio que permita la capacidad de un jefe para guiar y dirigir.
- Una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado.
- Es vital para la supervivencia de cualquier negocio u organización.
- Por lo contrario, muchas organizaciones con una planeación deficiente y malas técnicas de organización y control han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico.

2.3.2.2 Tendencias del liderazgo

A medida que cambian las condiciones y las personas, cambian los estilos de liderazgo. Actualmente la gente busca nuevos tipos de líder que le ayuden a lograr sus metas. Históricamente han existido cinco edades del liderazgo (y actualmente estamos en un periodo de transición hacia la sexta). Estas son:

a) Edad del liderazgo de conquista.

Durante este período la principal amenaza era la conquista. La gente buscaba el jefe omnipotente; el mandatario despótico y dominante que prometiera a la gente seguridad a cambio de su lealtad y sus impuestos.

b) Edad del liderazgo comercial.

A comienzo de la edad industrial, la seguridad ya no era la función principal de liderazgo la gente empezaba a buscar aquellos que pudieran indicarle como levantar su nivel de vida.

c) Edad del liderazgo de organización.

Se elevaron los estándares de vida y eran más fáciles de alcanzar. La gente comenzó a buscar un sitio a donde "pertenecer". La medida del liderazgo se convirtió en la capacidad de organizarse.

d) Edad del liderazgo e innovación.

A medida que se incrementa la tasa de innovación, con frecuencia los productos y métodos se volvían obsoletos antes de salir de la junta de planeación. Los líderes del momento eran aquellos que eran extremadamente innovadores y podían manejar los problemas de la creciente celeridad de la obsolencia.

e) Edad del liderazgo de la información.

Las tres últimas edades se han desarrollado extremadamente rápido (empezó en la década del 20). Se ha hecho evidente que en ninguna

compañía puede sobrevivir sin líderes que entiendan o sepan cómo se maneja la información.

El líder moderno de la información es aquella persona que mejor la procesa, aquella que la interpreta más inteligentemente y la utiliza en la forma más moderna y creativa.

f) Liderazgo en la "Nueva Edad".

Las características del liderazgo que se describirá, han permanecido casi constante durante todo el siglo pasado. Pero con la mayor honestidad, no se puede predecir qué habilidades especiales van a necesitar nuestros líderes en el futuro, se puede hacer solo conjeturas probables.

Los líderes necesitan saber cómo se utilizan las nuevas tecnologías, van a necesitar saber cómo pensar para poder analizar y sintetizar eficazmente la información que están recibiendo, a pesar de la nueva tecnología, su dedicación debe seguir enfocada en el individuo. Sabrán que los líderes dirigen gente, no cosas, números o proyectos.

Tendrán que ser capaces de suministrar la que la gente quiera con el fin de motivar a quienes están dirigiendo. Tendrán que desarrollar su capacidad de escuchar para describir lo que la gente desea. Y tendrán que desarrollar su capacidad de proyectar, tanto a corto como a largo plazo, para conservar un margen de competencia.

2.2.2.3 Roles de liderazgo de la gerencia

Con su personal siempre esperan de sus gerentes algún rol de respuestas cuando las dos partes interactúan. Por su parte, los gerentes siempre desempeñan un rol en sus relaciones con el recurso humano, así tenemos:

a) Ejecutante Superior

La dimensión profesional, de competencia de súper desempeño del liderazgo se conoce como “Ejecutante Superior” de modo ideal, como el supervisor es un vendedor conocedor y sabe mucho sobre ventas, los vendedores respetan sus órdenes y consejos; cuando sugiere que deben hacer los vendedores, cooperan totalmente porque saben que están recibiendo instrucciones de un profesional.

b) Líder Inspirador

En el rol de líder inspirador, el gerente de ventas es el catalizador emocional para sus subalternos, la chispa de arranque que pone en funcionamiento las actividades. Este rol permite que los seguidores se sientan comprometidos emocionalmente con la persona y la compañía.

c) Innovador

En el rol innovador un líder es una fuente de ideas para solucionar problemas de sus seguidores, como ganar una cuenta grande, como cubrir el territorio de manera más efectiva, como reducir gastos, como hacer mejor uso de los materiales promocionales. Cuando es necesario los representantes buscan que sus supervisores realicen este rol. Los gerentes de ventas deben responder o al menos, ayudar a los vendedores a descubrir sus propias respuestas.

d) Guardián Del Estatus Quo

El gerente de ventas es el vocero y el representante de la compañía. El gerente es, además, fuente de información acerca de la historia de la compañía, su política, los procedimientos y la manera de actuar. Cuando es necesario, el gerente explica y refuerza reglas y procedimientos.

e) Imagen Paterna

En este rol el gerente de ventas es la representación de lo que debe ser un padre: Una persona cariñosa, amorosa, respetuosa y justa que actúa

como árbitro, juez y elemento disciplinario. En este rol, el gerente constituye el mundo firme para sus seguidores, así pueden aprender acerca del mismo: Cuáles son las reglas, cómo se alcanza el éxito y qué se convierte en fracaso.

El rol del gerente con imagen paterna, sirve como alguien que da aportación y refuerza el área emocional de los vendedores, los conforta en alguna medida, siempre está dando comprensión y cariño, dando afecto al personal de ventas.

2.3.2.4 Teorías del liderazgo

Existen diversas teorías que tratan de explicar el origen del liderazgo, las cuales se presentan según la circunstancias, para tener un comienzo de este estudio a continuación se presenta algunas de éstas:

a) Teoría De Los Rasgos

Cuando Margaret Thatcher era primera ministra de Gran Bretaña se le señalaba regularmente a causa de su liderazgo. Se le describía como una persona que tenía confianza en sí misma, con una voluntad de hierro con determinación y decisión. Esos términos son rasgos de personalidad y ya fuera o no de los partidarios o críticos de la Thatcher lo reconocieran en su momento cuando la describían en tales términos se estaba apoyando en la teoría de los rasgos.

Los medios de comunicación no están solos. La búsqueda de atributos de personalidad, sociales, físicos o intelectuales que puedan describir a los líderes y diferenciarlos de los no líderes se remonta a los años 30 y a las investigaciones efectuadas por los psicólogos.

Los esfuerzos de investigación por aislar los rasgos del liderazgo condujeron a varios callejones sin salida. Por ejemplo, un examen de 20

estudios diferentes identifico casi 80 rasgos de liderazgo, pero solo 5 de esos rasgos eran comunes a cuatro o más de las investigaciones.

Si la búsqueda tenía la intención de identificar un conjunto de rasgos que diferenciara siempre a los líderes de sus seguidores, y a los líderes eficaces de los ineficaces, la búsqueda fracasó. Tal vez fue demasiado optimista creer que había rasgos consistentes y singulares que se aplicarían de manera universal a todos los líderes eficaces, independientemente de quien estuviera a cargo de la Louisiana State Penitentiary en Angola, el Coro del Tabernáculo Mormón, La General Electric, Ted's Malibu Surf Shop, el equipo nacional de fútbol soccer de Brasil u Oxford University.

Sin embargo, si la búsqueda tenía la intención de identificar rasgos que estuvieran asociados consistentemente con el liderazgo, dichos resultados se pueden interpretar desde una mejor perspectiva. Por ejemplo, seis rasgos en los que los líderes tienden a diferenciarse de los no líderes son la ambición y energía, el deseo de dirigir, la honradez, e integridad, confianza en sí mismos, inteligencia y conocimientos adecuados para sus puestos.

Más aún, la investigación reciente proporcionó gran evidencia de que es mucho más probable que las personas dueñas de un gran autocontrol, es decir, son muy flexibles para ajustar su comportamiento a diferentes situaciones surjan como líderes en grupos que los que tienen poco autocontrol. De manera global, los resultados acumulativos de más de medio siglo de búsqueda conducen a la conclusión de que algunos rasgos incrementan las probabilidades de tener éxito como líder, pero ninguno de los rasgos garantiza el éxito.

¿Por qué no ha tenido más éxito el enfoque de los rasgos para explicar el liderazgo? Podemos sugerir por lo menos cuatro razones. Ignorar la

necesidad de seguidores generalmente no aclara la importancia relativa de los diversos rasgos, no separa la causa del efecto (por ejemplo, ¿Tienen los líderes confianza en sí mismos, o el éxito como líder es lo que les permite establecer la confianza en sí mismos?) y pasa por alto los factores situacionales.

Estas limitaciones han llevado a los investigadores a buscar en otras direcciones. Aunque ha resurgido cierto interés en los rasgos durante el decenio pasado los años 40 comenzó un movimiento importante que se aleja de las teorías de los rasgos. La investigación sobre el liderazgo desde fines de los años 40 hasta mediados de los 60 insistió en los estilos de comportamiento preferidos que mostraban los líderes.

b) Teorías Del Comportamiento

La incapacidad para encontrar “oro” en las minas de los rasgos llevó a los investigadores a observar el comportamiento que mostraban los líderes específicos. Se preguntaron si había algo peculiar en la forma como se comportaban los líderes eficaces. Existen 4 teorías de comportamiento diferentes a fin de contestar esas preguntas. Sin embargo, se considerara primero las implicaciones prácticas del enfoque de comportamiento.

Si tuviera éxito el enfoque conductivista sobre el liderazgo tendría implicaciones muy diferentes a las del enfoque de los rasgos. Si el enfoque de los rasgos hubiera tenido éxito, hubiera proporcionado una base para seleccionar la persona correcta que tomara puestos formales en grupos y cruciales del liderazgo, se podría capacitar a las personas para que fueran líderes.

La diferencia entre las teorías de los rasgos y la de comportamiento, en función de sus aplicaciones, está en sus hipótesis subyacentes. Si fueran válidas las teorías de los rasgos, entonces se nace básicamente con el liderazgo: lo tiene uno o no lo tiene. En cambio, si hubiera comportamientos específicos que identificaran a los líderes, entonces se

podría enseñar el liderazgo y estaríamos en posibilidad de diseñar programas que implantaran estos patrones conductuales en individuos que desearan ser líderes eficaces.

Con toda seguridad, ésta era una avenida más emocionante, porque significaba que se podría incrementar la oferta de líderes. Si funcionaba la capacitación, se podría tener una oferta infinita de líderes eficaces. De acuerdo al autor, así presenta una clasificación para agrupar los diferentes tipos de liderazgos existentes, a continuación se presenta el más generalizado:

2.3.2.5 Relaciones de poder

El liderazgo siempre se ha entendido como una determinada relación de poder. En este punto, es conveniente clarificar las distintas relaciones de poder existentes en un sistema social, y que por otra parte, en determinadas ocasiones se superponen.

- a) **La relación de dominio** es un tipo de relación de poder entre una persona o grupo sobre otros, que se basa fundamentalmente en la coacción o el acatamiento habitual.

- b) **La autoridad** implica un poder otorgado para realizar un servicio o una acción determinada. Es una relación de intercambio, y en este sentido se puede dar o se puede quitar si no se satisfacen los términos del intercambio.

La autoridad puede ser formal o informal:

- **Autoridad formal:** son los poderes otorgados para ejercer un determinado cargo. Se otorga un poder a alguien para satisfacer unas expectativas normalmente explícitas en el mismo cargo.

- **Autoridad informal:** la comunidad otorga poder a alguien que tiene su credibilidad y confianza para satisfacer expectativas a

menudo no explícitas. Implica poder influir sobre la actitud y la conducta más allá de la obediencia.

La autoridad es un poder que se otorga para cumplir con las siguientes funciones sociales:

c) Dar dirección. En forma de visión, metas, estrategia y/o técnicas. ("poder encontrar el próximo lugar con comida")

d) Dar protección. Proporcionar sistemas de seguridad adecuados para la sociedad. ("dar una respuesta a las amenazas existentes")

e) Dar orden y cohesión social: orientar a las personas hacia sus posiciones y roles, controlar el conflicto interno, establecer y mantener las normas que permiten la cohesión.

En una organización o comunidad existe un sistema de reconocimientos de autoridad, en virtud del cual diversas personas o grupos coordinan sus esfuerzos asumiendo roles y funciones especializadas.

Construimos una red de interdependencias adecuadas, en función de una evaluación realista de lo que nosotros y los otros podemos proporcionar.

El liderazgo es una actividad que moviliza y facilita un proceso de aprendizaje, en el que la sociedad se compromete en la solución de los problemas a los que se enfrenta. En este sentido puede operar en múltiples posiciones de la estructura social, y puede ejercerse por parte de figuras con autoridad o por parte de figuras sin autoridad.

Una figura de autoridad que ejerza el liderazgo tiene que establecer la diferencia entre las situaciones en las que debe dar una respuesta directa (ya que existe una solución conocida y puede ser ejercida desde un rol de

autoridad) y las adaptativas (donde no existe una solución conocida y requiere un proceso de aprendizaje en el que se impliquen todas las partes de la comunidad).

Por otra parte el tener autoridad es un recurso importante para ejercer el liderazgo, ya que permite:

- **Proporcionar un ambiente contenedor para las tensiones** provocadas por el esfuerzo adaptativo que realiza una comunidad. Implica regular el nivel de estrés y contenerlo para que no sea abrumador. Aquí es importante que el líder disponga de una autoridad informal derivada de la confianza.
- **Poder atraer y dirigir la atención.** Lograr que la gente preste atención a las cuestiones importantes, a los problemas a afrontar, y no se desvíe.
- **Realizar un examen realista.** En virtud de su autoridad tiene un punto de vista especial para indagar y comprender la situación.
- **Tener cierto control sobre el flujo de información.**
- **Gestionar las diferentes posiciones en conflicto.** La solución requiere el ajuste de las actitudes y conductas de muchas personas. Si se excluye a los interesados de la definición y solución del problema, se corre el riesgo de elaborar una solución incompleta, errónea o no aceptada.
- **Elegir el proceso de toma de decisiones.** Según tipo de problema, la tolerancia del sistema social, lo crítico del problema, y marco temporal para actuar. Las soluciones adaptativas requieren un modo más participativo de actuar, cediendo responsabilidad a los interesados. Se progresa hacia la solución elaborando los conflictos que existen dentro de cada parte y entre ellas. Por otra

parte, pueden utilizarse como tácticas de liderazgo, acciones autocráticas o acciones orientativas para iniciar el desarrollo de la capacidad adaptativa.

En ocasiones, una posición de autoridad puede limitar la acción de liderazgo cuando la figura de autoridad, ante una situación difícil, considera que su función es encontrar una solución política y después persuadir al público.

Este es el modelo clásico de liderazgo: "Yo soy el líder aquí, déjenmelo a mí". El liderazgo ejercido por personas sin autoridad, le proporciona al sistema capacidad de ver a través de los puntos ciegos de las perspectivas dominantes. Impulsa a clarificar valores, enfrentar realidades desagradables y aprovechar las nuevas oportunidades.

2.3.2.6 Elementos para el liderazgo

Es importante que el líder descubra su estilo, lo conozca, depure y comprenda ya que afectará a los miembros del grupo o seguidores.

Y será su estilo de liderazgo el estímulo que mueva a cada uno ante diferentes circunstancias. Cuando alguien adopta un papel de líder dentro de una organización, mucho de su estilo depende de cómo maneje sus habilidades, tanto técnicas, como humanas y conceptuales.

En cuanto a la **habilidad técnica** nos referimos a la capacidad para poder utilizar en su favor o para el grupo, los recursos y relaciones necesarias para desarrollar tareas específicas y afrontar problemas. El otro elemento es su **habilidad humana** a través de la cual influye en las personas, a partir de la motivación y de una aplicación efectiva de la conducción del grupo para lograr determinados propósitos.

El tercer elemento corresponde a la **habilidad conceptual**, aquella capacidad que se tiene para comprender la complejidad de la

organización en su conjunto, y entender donde engrana su influencia personal dentro de la organización.

Estilos de Liderazgo

El estilo de liderazgo se refiere al patrón de conducta de un líder, según como lo perciben los demás. El estilo se desarrolla a partir de experiencias, educación y capacitación.

Existen varias teorías sobre la conducta y el estilo del liderazgo. A continuación se presentará:

- El liderazgo usado en el uso de la autoridad
- La Rejilla Administrativa o Grid Empresarial
- El liderazgo como un implicado de una amplia variedad de estilos, los cuales van desde el uso máximo al mínimo de poder e influencia.

El Liderazgo usado En la aplicación de la Autoridad

Dependiendo del autor así se clasifica los diferentes estilos de liderazgos existentes, con los que se pretende satisfacer los requerimientos que posea la empresa.

- Liderazgo autocrático: Señala, ordena, castiga.
- Liderazgo paternalista: Igual autócrata, justifica actuación, beneficia al otro.
- Liderazgo permisivo: actúa poco, no asume.
- Liderazgo democrático: confía en el grupo, orienta, da opiniones y las pide.
- Liderazgo situacional: grupos maduros sin líder fijo.

El líder de los nuevos tiempos: el orientador. El líder hoy, es una persona, hombre o mujer, que entiende que liderar significa formar y empujar cada vez más líderes, es decir formar a la gente que tiene alrededor, darle ánimo, ayudarlos a reconocer que ser líder fundamentalmente es

aprender a comunicarse sin temores, a fortificarse cada vez más por el medio de acciones coherentes con lo mejor que uno piensa y siente.

El líder hoy debe asegurarse que su obra continuaría si por accidente o por complicaciones él no está más. El líder hoy es más que líder (centralizador) un orientador, es decir alguien que acompaña a su gente a no depender del, que le esclarece el sentido de una lucha, que le ayuda a ser a su vez un orientador.

Todo esto se basa en la idea que cada persona debe aprender a ser líder de su vida y orientador de los demás.

La Rejilla Administrativa

Blake y Mouton desarrollaron una representación gráfica de un punto de vista bidimensional del estilo del liderazgo. Propusieron el Grid administrativo basado en los estilos de “preocupación por la gente” y “preocupación por la producción”, que en esencia representan las dimensiones de “consideración” y “estructura inicial” de Ohio State, o las dimensiones de “orientación hacia el empleado” y orientación a la producción” de Michigan.

El Grid administrativo incluye 9 posiciones posibles a lo largo de cada eje, lo que crea 81 posiciones diferentes donde puede ubicarse el estilo de líder. El Grid no muestra los resultados producidos sino, más bien, los factores dominantes en el pensamiento de un líder respecto de la obtención de resultados.

Con base en los resultados de Blake y Mouton se encontró que los administradores se desempeñan mejor en un estilo 9,9 en contraste por ejemplo, con un estilo de 9,1 (tipo de autoridad), o un 1,9 (tipo club campestre)

Por desgracia, el Grid ofrece más un marco para conceptualizar el estilo de liderazgo que para representar alguna nueva información tangible para precisar el dilema del liderazgo, ya que hay pocas evidencias sustantivas que apoyen la conclusión de que un estilo 9,9 es más eficaz en todas las situaciones.

El liderazgo un aplicador de una variedad de estilos

La adaptación de los estilos del liderazgo a diferentes contingencias ha sido debidamente caracterizada por Robert Tannenbaum y Warren H. Schmidt, creadores del concepto del Continuo del Liderazgo, estos autores conciben el liderazgo como: “un conjunto de una amplia variedad de estilos desde el extremadamente basado en el jefe hasta el extremadamente centrado en los subordinados.

Los estilos de liderazgo varían de acuerdo al grado de libertad que un líder o administrador concede a sus subordinados”. De esta manera, el lugar de proponer la elección entre 2 estilos de liderazgo (autoritario o democrático), en este enfoque se ofrece una amplia diversidad de estilos, ninguno de los cuales es considerado infaliblemente correcto o incorrecto. En la teoría del continuo se reconoce que la determinación de un estilo de liderazgo como adecuado depende del líder, los seguidores y la situación. Para Tannenbaum y Schmidt, los elementos más importantes que pueden influir en el estilo de un administrador pueden entenderse a lo largo de un continuo como: 1) Las fuerzas operantes en la personalidad del administrador 2) Las fuerzas presentes en los subordinados, 3) las fuerzas presentes en la situación.

Reemplazando Autoridad por Liderazgo

La gerencia se ha movido durante muchos años bajo las funciones de mando y control, esta situación está siendo cada vez más revaluada en las empresas, dando paso a una mayor autonomía en todos los niveles

organizacionales y apostando al desarrollo de líderes en la búsqueda por mejorar el desempeño.

En muchas empresas, las decisiones son tomadas por muy pocos, estos pocos se sientan en sus "tronos" y deciden por los demás acerca del futuro, no sólo de ellos mismo, sino de la compañía y de todas las personas que laboran en ella.

Afortunadamente esta tendencia está desapareciendo gradualmente ya que se ha evidenciado la necesidad de dar participación a las personas de todos los niveles en las organizaciones.

El mando y la autoridad están siendo reemplazados por los principios del liderazgo, entendiéndose el liderazgo no como el otorgarle poder a un único líder sino, más bien, generando en cada uno de los empleados líderes que compartan objetivos y trabajen juntos para alcanzarlos.

¿Pero cuáles son las características que hacen a un líder? Básicamente un líder es una persona que se gana la confianza y el respeto de sus seguidores como consecuencia de sus actitudes y comportamientos. La confianza y el respeto abren canales de comunicación de doble vía, haciendo posible la realización de los objetivos comunes.

Hay ciertas cualidades y atributos que hacen de una persona un líder, las cualidades son características de la personalidad que difícilmente son aprendidas en la escuela o en la universidad; los atributos son capacidades que pueden ser aprendidas por quienes deseen ser líderes y en cierta medida son más necesarios que las cualidades.

Por estas razones las empresas muestran mayor interés en aquellas soluciones que propicien la consecución de los objetivos que han establecido durante los procesos administrativos.

Es por esta necesidad que los peritos en la materia han observado que existe una nueva alternativa a considerar en las organizaciones como lo es la metodología denominada liderazgo full participativo.

2.3.3 Participación

La existencia de leyes que regulan regímenes de participación de los trabajadores de las empresas, están vigentes en varios países de la región Latinoamericana -Chile, Perú, Brasil, Ecuador, Venezuela y México- y también en Canadá, Suiza y Alemania, entre otros.

Existen dos grandes modelos de participación: en relación a las ganancias y en relación a los resultados. En ambos casos se establece una retribución monetaria adicional a la salarial, sin embargo lo que cambia son los parámetros de cálculo.

A su vez, se distinguen variaciones respecto de la forma de implementación de los distintos modelos en cada país que dependen de la adhesión voluntaria u obligatoria al régimen; si se aplican alícuotas generalizadas o cada empresa negocia su propia situación; y en relación a quiénes son los actores reconocidos para negociar, etc.

En el caso de la participación en las ganancias, el parámetro de medición se establece a partir de las utilidades de las empresas; mientras que, en la participación en los resultados el parámetro es la productividad.

En este último modelo se establecen negociaciones para la definición de los parámetros a utilizar, siendo éstos flexibles ya que puede que cambien debido a por mencionar a algunas factores, la calidad de los productos, disminución de los desechos, etc.

En cuanto a la reglamentación, en el de participación de las ganancias la misma puede ser a nivel general para todos los actores que participan; mientras que en el modelo de participación en los resultados se requiere de una negociación más a nivel de empresa. Esta variación incide en el

grado de injerencia de los actores involucrados: en la participación en las ganancias las decisiones pueden quedar en niveles de cúpulas empresariales y sindicales, mientras que en el segundo modelo la participación de los trabajadores es más directa y necesaria.

La participación de los trabajadores es el factor que hace a la diferencia entre estos dos modelos. En el modelo de participación en las ganancias, ésta puede quedar en un trámite contable donde si bien el trabajador recibe un adicional según la condición financiera de la empresa, no lo involucra demasiado con la misma.

Por el contrario, el sistema de participación en los resultados puede generar cambios cualitativos en los trabajadores aparte del ingreso adicional. Asimismo, en momentos de cambios organizacionales puede resultar positivo para la empresa.

El siguiente cuadro presenta la ley de participación de los trabajadores

Base imponible	Definición del porcentaje	Exenciones
Se toma como base las utilidades líquidas de la empresa. Se obtienen luego de establecer la utilidad neta menos los gastos deducibles.	La participación se da sobre el 15% de las mismas, distribuyéndose el 10% según el tiempo trabajado - no el monto percibido- y el 5% según las cargas familiares de los trabajadores. No representan renta imponible para los trabajadores.	Ninguna
Instituto decisorio No hay un instituto especial. El órgano de control es la Dirección	Conformación de comisiones	Fecha de vigencias Año 2005. CODIGO DEL TRABAJO.

Regional del trabajo		Codificación 17, Registro Oficial Suplemento 167 de 16/12/2005.
----------------------	--	--------------------------------------------------------------------------

La participación en las utilidades por parte de los trabajadores es una herramienta importante para mejorar la distribución de los ingresos en la sociedad. En el contexto nacional actual, con un altísimo porcentaje de la fuerza laboral no registrada, con los índices de desocupación existentes y con los niveles de los montos jubilatorios, consideramos importante que, tanto a nivel legislativo como de la gestión pública, estas problemáticas se aborden de manera prior.

2.3.4 Clima Organizacional

De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral. La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales.

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima, completando el circuito que mostramos en la Figura 1.

A fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores:

- Factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.).
- Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.).
- Las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

Basándonos en las consideraciones precedentes podríamos llegar a la siguiente definición de Clima Organizacional:

El Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.).

Características del clima organizacional

Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

Litwin y Stinger postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

Estructura

Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.

La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

Responsabilidad

Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no

estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

Recompensa

Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

Desafío

Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

Relaciones

Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

Cooperación

Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

Estándares

Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

Conflictos

Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

Identidad

Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros.

Otros autores sugieren medir el Clima Organizacional por medio de las siguientes dimensiones:

1. Actitudes hacia la compañía y la gerencia de la empresa
2. Actitudes hacia las oportunidades de ascenso
3. Actitudes hacia el contenido del puesto
4. Actitudes hacia la supervisión
5. Actitudes hacia las recompensas financieras
6. Actitudes hacia las condiciones de trabajo
7. Actitudes hacia los compañeros de trabajo

Funciones del clima organizacional

Nombre del objetivo	Descripción
1. Desvinculación	Lograr que grupo que actúa mecánicamente; un grupo que "no está vinculado" con la tarea que realiza se comprometa.
2. Obstaculización	Lograr que el sentimiento que tienen los miembros de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles. No se está facilitando su trabajo, Se vuelvan útiles.
3. Esprit	Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.
4. Intimidad	Que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.
5. Alejamiento	Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como informal. Describe una reducción de la distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.
6. Énfasis en la producción	Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es Medianamente directiva, sensible a la retroalimentación.
7. Empuje	Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a

	los miembros una opinión favorable.
8. Consideración	Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.
9. Estructura	Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay; ¿se insiste en el papeleo " y el conducto regular, o hay una atmósfera abierta e informal?
10. Responsabilidad	El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.
11. Recompensa	El sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.
12. Riesgo	El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización; ¿Se insiste en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgarse en nada?
13. Cordialidad	El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.
14. Apoyo	La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.
15. Normas	La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan

	las metas personales y de grupo.
16. Conflicto	El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.
17. Identidad	El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu.
18. Conflicto e inconsecuencia	El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución, e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.
19. Formalización	El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.
20. Adecuación de la planeación	El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.
21. Selección basada en capacidad y desempeño	El grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad, o grados académicos.
22. Tolerancia a los errores	El grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar.

Resultados que se obtiene de un diagnóstico de clima organizacional

***DO: Diagnostico Organizacional**

La lista siguiente muestra algunos de los resultados que se pueden esperar de las diferentes intervenciones del DO:

Retroalimentación. Eso se refiere al aprendizaje de nuevos datos acerca de uno mismo, de los demás, de los procesos de grupo o de la dinámica

organizacional - datos que antes la persona no tomaba en cuenta en una forma activa. La retroalimentación se refiere a las actividades y los procesos que reflejan una imagen objetiva del mundo real.

La conciencia de esa nueva información puede ser conducente al cambio si la retroalimentación no es amenazadora. La retroalimentación es prominente en intervenciones como consultoría de procesos, reflejo de la organización, capacitación en sensibilidad, orientación y consejo, y retroalimentación de encuestas.

Conciencia de las normas socioculturales cambiantes o de las normas disfuncionales actuales. A menudo las personas modifican su conducta, actitudes, valores, etcétera, cuando se percatan de los cambios en las normas que están ayudando a determinar su conducta.

Por consiguiente, la conciencia de la nueva norma tiene un potencial de cambio, porque el individuo ajustará su conducta para alinearla con las nuevas normas. Aquí se supone que la conciencia de que "éste es el nuevo juego de pelota", o de que "ahora estamos jugando con una nueva serie de reglas", es una causa de cambio en la conducta individual.

Además, la conciencia de las normas disfuncionales actuales puede servir como un incentivo para el cambio. Cuando las personas ven una discrepancia entre los resultados que están produciendo sus normas actuales y los resultados deseados, esto puede conducir al cambio.

Este mecanismo causal probablemente está operando en la formación de equipos y en las actividades intergrupales de formación de equipos, en el análisis de la cultura y en los programas de sistemas socios técnicos.

Incremento en la interacción y la comunicación. La creciente interacción y comunicación entre individuos y grupos, en y por sí misma,

puede efectuar cambios en las actitudes y la conducta. Por ejemplo, Homans sugiere que la creciente interacción es conducente a un incremento en los sentimientos positivos. Los individuos y los grupos aislados tienden a desarrollar una "visión de túnel" o de "autismo", según Murphy.

La creciente comunicación contrarresta esta tendencia. La creciente comunicación, permite que uno verifique sus propias percepciones para ver si están socialmente validadas y compartidas. Este mecanismo es la base de casi todas las intervenciones del DO. La regla empírica es: lograr que las personas hablen e interactúen en nuevas formas constructivas y de ello resultarán cosas positivas.

Confrontación. El término se refiere a sacar a la superficie y abordar las diferencias en creencias, sentimientos, actitudes, valores o normas, con el fin de eliminar los obstáculos para una interacción efectiva.

La confrontación es un proceso que trata en forma activa de discernir las diferencias reales que se están "interponiendo en el camino", de hacer salir a la superficie esos problemas y trabajar en ellos de una manera constructiva.

Hay muchos obstáculos para el crecimiento y el aprendizaje; siguen existiendo cuando no se observan y se examinan en forma activa. La confrontación es el fundamento de la mayor parte de las intervenciones de resolución de un conflicto, como la formación de equipos intergrupales, la conciliación de terceras partes y la negociación del rol.

Educación. Esto se refiere a las actividades diseñadas para mejorar a) el conocimiento y los conceptos, b) las creencias y actitudes anticuadas, c) las habilidades. En el desarrollo organizacional, la educación puede estar dirigida hacia el entendimiento de estos tres componentes en varias áreas

de contenido: logro de la tarea, relaciones y conducta humanas y sociales, dinámica de procesos de la organización, y procesos de administración y control del cambio.

Desde hace mucho tiempo, la educación ha sido una técnica de cambio aceptada. La educación es el principal mecanismo causal en el modelamiento de la conducta, el análisis del campo de fuerzas, y la planificación de la vida y carrera.

Participación. Esto se refiere a las actividades que incrementan el número de personas a quienes se les permite involucrarse en la resolución de problemas, el establecimiento de metas, y la generación de nuevas ideas.

Se ha demostrado que la participación incrementa la calidad y la aceptación de las decisiones, la satisfacción en el trabajo, y que promueve el bienestar de los empleados.

La participación es el principal mecanismo que sustenta los círculos de calidad, las organizaciones colaterales, los programas de calidad de vida en el trabajo (CVT), la formación de equipos, la retroalimentación de encuestas, y las juntas de Confrontación de Beckhard. Es muy probable que la participación desempeñe un rol en la mayor parte de las intervenciones del DO.

Responsabilidad creciente. Esto se refiere que aclaran quién es responsable de qué, y que vigilan el desempeño relacionado con dichas responsabilidades. Estos dos aspectos deben estar presentes para que la responsabilidad mejore el desempeño. Las intervenciones del DO que incrementan la responsabilidad son la técnica del análisis del rol, el delineamiento de responsabilidades, la Gestal del DO, la planificación de

la vida y carrera, los círculos de calidad, la administración por objetivos (APO), los equipos autodirigidos, y la participación.

Energía y optimismo crecientes. Esto se refiere a las actividades que proporcionan energía a las personas y las motivan por medio de visiones de nuevas posibilidades o de nuevos futuros deseados. El futuro debe ser deseable, de mérito y alcanzable. La energía y el optimismo crecientes a menudo son los resultados directos de intervenciones tales como la indagación apreciativa, la visión, "reunir a todo el sistema en la habitación", los programas de calidad de vida en el trabajo, las conferencias de búsqueda futura, los programas de calidad total, los equipos autodirigidos, etcétera.

Estas son algunas de las áreas que se deben considerar cuando se planifican los programas de DO, se eligen las intervenciones de éste, y se ponen en práctica y se administran las intervenciones de DO. Se aprende mediante la experiencia, lecturas, talleres, maestros, y reflexionando acerca de los éxitos y fracasos.

Importancia del clima organizacional en la administración de empresas

Hablar de cultura en administración no solo implica una mayor riqueza en los estudios organizacionales al adoptar los conocimientos y metodologías de otras disciplinas como la sociología, la antropología y la psicología, ni el mero análisis positivista de variables, en la búsqueda por elevar la productividad y la calidad; la cuestión va más allá, implica reformular la serie de ideas que han regido los paradigmas organizacionales y que resultan ser, la mayoría de las veces, homogeneizadores, universalistas y lineales. Sin duda, al hacer el mejor uso de esa reformulación para el desarrollo organizacional, estaremos hablando no sólo de una mejora sustancial en la empresa, sino también en la sociedad.

Consecuentemente, la convergencia multidisciplinaria puede utilizarse en provecho de los estudios organizacionales, pues ¿qué sentido tendría mantener escindidas las trayectorias de la antropología, la sociología y los estudios comunicacionales en un periodo en el que los objetos clásicos de investigación en las ciencias sociales se entremezclan? (García Canclini, 1995).

En Colombia existen al menos dos razones por las que la cultura es fundamental en el estudio de las organizaciones: la necesidad de crear un estilo propio de gestión, con base en el reconocimiento de los diversos procesos culturales del país y con una clara definición de las estrategias de desarrollo para el mismo y la inclusión de la problemática cultural como una dimensión clave y específica en las investigaciones relacionadas con el logro de la productividad y calidad desde una perspectiva integral.

En consecuencia es innegable la necesidad de crear una cultura organizacional propia, ante la importancia estratégica que adquieren las actividades de investigación y desarrollo experimental para el crecimiento y autonomía de los países subdesarrollados, pues éstos no tienen forma de incorporarse ampliamente a la nueva revolución tecnológica en marcha si no generan capacidades endógenas de creatividad, selección de tecnologías, especialización de su propia producción de conocimientos e información y reflexión independientes acerca de sus problemas y de las capacidades disponibles para su solución.

Por tanto, debe reconocerse la función clave que cumple el ámbito cultural al elaborar y transmitir símbolos de identidad individual y social, así como al ser instrumento de análisis y comprensión que hace posible encontrar un sentido propio para la construcción de una modernidad latinoamericana en momentos de crisis que llevan a cuestionar, en muchos casos, la modernidad occidental.

Parece claro que en el futuro inmediato la economía y el desarrollo de los países latinoamericanos dependerá en gran medida de la capacidad de producir conocimientos básicos y aplicados, en los que se encontrarán los estilos gerenciales a acordes con la idiosincrasia y la cultura de cada país. En este terreno, pues, resulta absolutamente necesario emprender estudios de diagnóstico de los diversos tipos de organización que existen en tanto expresión de la cultura que representan, ya que aquí casi todo está por ser explorado, conocido e intentado. Deben estudiarse, por ejemplo, experiencias exitosas de organizaciones para descubrir qué factores contribuyeron a su éxito y hasta dónde pueden ser recreados en otros espacios y tiempos; es necesario, también, estudiar y evaluar los programas de formación de los nuevos gerentes. Asimismo, hay que examinar y estudiar las oportunidades de los países latinoamericanos para la creación de nuevas técnicas de gestión en beneficio propio; hecho que permitiría competir con eficacia e integrarse sobre la base de aportes gerenciales propios y específicos.

Al hablar de la necesidad de generar un modelo de gestión propio basado en la cultura organizacional de empresas Colombianas, no se pretende caer en una visión que considera lo nacional como único e incomparable, sino más bien reconocer que América Latina es un espacio heterogéneo que debe revalorarse.

Sobre todo, si pensamos que lo distintivo del quehacer del nuevo administrador no residirá en ocuparse de preservar estructuras que en un momento de extrema competitividad pudieran llegar a ser obsoletas o disfuncionales, sino en estudiar las diferencias, la lateralidad y las relaciones interculturales para que mediante ellas se dé la generación de patrones nuevos de conducta que dejen atrás la visión que se tiene de nuestro continente como productor de mano de obra barata carente de calificación.

Sin embargo, al emprender esta tarea lo primero que salta a la vista es la casi total ausencia de estudios metodológicos para abordar la heterogeneidad de lo que en administración se denomina "cultura organizacional". Pues los modelos que se utilizan, en su mayoría, suelen homogeneizar las diferencias de las sociedades, lo que se traduce en una absorción transnacional de los procesos simbólicos, marginando las culturas locales.

Un cambio de enfoque metodológico que revalide la diferencia, sería útil para la comprensión de la dinámica organizacional de los países subdesarrollados, incidiría directamente en el estilo de dirigir y comenzaríamos a darnos cuenta de que debemos concebir al ser humano inmerso en una totalidad, que le reclama responsabilidad y compromiso consigo mismo. La cultura es primordial en el análisis organizacional y es hacia esta comprensión que debemos dirigirnos en los próximos años con una mirada renovada.

Contexto de la cultura organizacional en las empresas en la organización moderna

A fines del siglo XX la humanidad vive una fase en la que se observa un cambio radical de la cultura patriarcal prevaleciente, al emerger un nuevo estadio de la conciencia en el ser humano, que evidencia la destructividad de los valores egocéntricos y el potencial creativo de los valores transpersonales. Todo ello bajo el pensamiento holístico que promueve la relación armónica del ser humano con la naturaleza.

En efecto, esta nueva conciencia de respeto al otro y de corresponsabilidad, permite la revisión profunda de la estructura social existente y la creación de modelos y realidades organizacionales de complementariedad y colaboración conjunta, que promueven una cultura emergente ante un sistema social, económico y cultural altamente dominador y depredador del hábitat.

Desde esta visión holística se valoran las relaciones existentes en función del todo, y es precisamente la dinámica del todo la que determina el comportamiento de las partes; de tal suerte, Colombia se ve como una telaraña de acontecimientos relacionados entre sí, se reconocen las propiedades de cada parte como fundamental para todas, para apreciar que la columna global de sus relaciones recíprocas es, precisamente, la que determina la estructura de la totalidad (Morin, 1983). En otras palabras, el universo es un todo indisociable (Bohm, 1988).

Es así como surge un interés significativo por repensar las teorías y modelos organizacionales que permitan entender la compleja interrelación del sistema mundial y el cambio continuo bajo un enfoque holístico, favorecido por el proceso de globalización económica, el profundo cambio tecnológico, pero, sobre todo por el cambio cultural (Wheatley, 1992; Hamel y Prahalad, 1996).

A partir de esta nueva visión se empiezan a cuestionar la operación y los resultados organizacionales que surgieron bajo los parámetros de la gestión funcional, positivista y racional; a evidenciar que las maneras de operar de las organizaciones, separadas de su entorno e incluso sin verdaderos vínculos internos, son inadecuadas para el desarrollo integral de las mismas.

De tal manera, la concepción actual de la organización y su administración se aleja cada vez más de los principios y prácticas que florecieron en la edad de la burocracia. Ahora se habla de estructuras orgánicas, flexibles y ligeras al tiempo que se reconoce a las organizaciones como sistemas abiertos con capacidad de autorrenovación y aprendizaje.

Las fluctuaciones y desequilibrios ya no son signos de desorden destructor sino más bien la fuente primigenia de la creatividad. La nueva

organización en Colombia, incluso, aprende de sus errores, los aprovecha al máximo debido a que reconoce lo costoso de los mismos, y todo esto es expresión de una nueva cultura organizacional.

Así, el debilitamiento de la administración positivista puede ser visto como la manifestación de un conjunto de transiciones económicas, sociales, políticas y tecnológicas, pero sobre todo culturales, reconocidas como transiciones al mundo postfordista, postindustrial o postmoderno, que da cuenta de las transformaciones de una sociedad y filosofía monolítica, mecánica y previsible, a otra fundada en la complejidad, el cambio continuo y la incertidumbre.

Por lo que se refiere a la actividad del nuevo directivo, emanada del contexto que se ha esbozado, será más compleja pues deberá administrar la diversidad cultural, combinar una variedad de estilos de liderazgo y trabajo en equipo, actuar de manera estratégica, utilizar la nueva tecnología, mejorar los flujos de información, responder a fuentes múltiples de autoridad, administrar los conflictos, ser promotor más que supervisor y tener habilidades claves como las de aprendizaje, de negociación de recursos vitales y sensibilidad humana.

Así, la transición que se está viviendo en Colombia no es una simple traslado del modelo burocrático tradicional a un nuevo modelo flexible; la transición demanda un cambio de perspectiva en la visión del mundo organizacional: en cómo pensamos acerca de la organización, de cómo la organización se va convirtiendo por sí misma en cultura y de las formas que se adoptan para su administración.

Por tanto, entender la transición en términos del tipo de perspectiva sobre la realidad, es mucho mejor que entenderla en términos de modelos diferentes

Diferencia entre clima y cultura organizacional

El debate sobre cultura y clima organizaciones radica en las diferencias metodológicas y epistemológicas. La discusión no se refiere tanto al qué estudiar sino al cómo estudiarla.

Clima

Los investigadores del clima, con base en cuestionarios, trataron de caracterizar situaciones organizacionales específicas con respecto a dimensiones y principios universales. Casi todos eran sicometristas quienes consideraban que el progreso consistía en mejoras incrementales dentro del contexto de este enfoque básico.

Cultura

Los investigadores de la cultura, con copiosas notas de campo, trataron de entender los valores y las hipótesis fundamentales que los miembros individuales de organizaciones agregaban al sistema social del cual formaba parte y la importancia que el sentido o propósito tenía para el funcionamiento organizacional.

Clima organizacional

El clima se refiere a una percepción común o una reacción común de individuos ante una situación. Por eso puede haber un clima de satisfacción, resistencia, participación o como lo dice StudsTirkel "salubridad".

Cultura organizacional

La cultura organizacional, atmósfera o ambiente organizacional, como se quiera llamar, es un conjunto de suposiciones, creencias, valores u normas que comparten sus miembros. Además, crea el ambiente humano en que los empleados realizan su trabajo. De esta forma, una cultura puede existir en una organización entera o bien referirse al ambiente de una división, filial, planta o departamento.

2.4. Definición de términos.

Proceso: Conjunto de recursos y actividades interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida. Los recursos pueden incluir personal, finanzas, instalaciones, equipos, técnicas y métodos.

Modelo de liderazgo participativo

En la actualidad se habla de liderazgo en forma genérica y otras veces con aplicación de orden general, en esta oportunidad partimos de la concepción que la full participación del elemento humano en la empresa es una necesidad, lo que ponemos de manifiesto al proponer este modelo en base de la necesidad de lograr objetivos en la empresa.

Proceso clave: Son aquellos procesos que inciden de manera significativa en los objetivos estratégicos y son críticos para el éxito del negocio.

Subprocesos: son partes bien definidas en un proceso. Su identificación puede resultar útil para aislar los problemas que pueden presentarse y posibilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso.

Sistema: Estructura organizativa, procedimientos, procesos y recursos necesarios para implantar una gestión determinada, como por ejemplo la gestión de la calidad, la gestión del medio ambiente o la gestión de la prevención de riesgos laborales. Normalmente están basados en una norma de reconocimiento internacional que tiene como finalidad servir de herramienta de gestión en el aseguramiento de los procesos.

Procedimiento: forma específica de llevar a cabo una actividad. En muchos casos los procedimientos se expresan en documentos que contienen el objeto y el campo de aplicación de una actividad; que debe hacerse y quien debe hacerlo; cuando, donde y como se debe llevar a

cabo; que materiales, equipos y documentos deben utilizarse; y como debe controlarse y registrarse.

Gerencia

La formulación, ejecución y evaluación de acciones que permiten que una organización logre sus objetivos. Es la coordinación de todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización, dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos. La gerencia es también considerada como una disciplina académica y un campo de estudio”.

Liderazgo

Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos. Por lo tanto, el liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo; dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo

Participación

Esto se refiere a las actividades que incrementan el número de personas a quienes se les permite involucrarse en la resolución de problemas, el establecimiento de metas, y la generación de nuevas ideas. Se ha demostrado que la participación incrementa la calidad y la aceptación de las decisiones, la satisfacción en el trabajo, y que promueve el bienestar de los empleados.

Clima organización

El Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.).

Actividad: es la suma de tareas, normalmente se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión. La secuencia ordenada de actividades da como resultado un subproceso o un proceso. Normalmente se desarrolla en un departamento o función.

Proyecto: suele ser una serie de actividades encaminadas a la consecución de un objetivo, con un principio y final claramente definidos. La diferencia fundamental con los procesos y procedimientos estriba en la no repetitividad de los proyectos.

Indicador: Es un dato o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso o de una actividad.

Estrategia: Es la determinación de los objetivos básicos y metas de largo plazo en una empresa. En el contexto del BSC, es el conjunto de objetivos vinculados en una cadena causa y efecto, representan la estrategia del negocio, es decir cómo se alcanzará la visión de la organización.

Planes Estratégicos: La planeación estratégica es el proceso de seleccionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para lograr los objetivos específicos que conduzcan hacia las metas y el establecimiento de los métodos necesarios para asegurarse de que se pongan en práctica las políticas y programas estratégicos.

Planificación.- La planificación es una herramienta útil en muchos campos de la vida, ya que de esta manera se supera la improvisación. Organizarse para lograr con los recursos que se tienen los objetivos deseados permite lograr mejores resultados, ahorrando dinero, tiempo y esfuerzo.

Organización.- Organización es el proceso de coordinar personas y recursos para trabajar y alcanzar un propósito común.

Control.- Es el proceso de medición del desempeño y de realización de las acciones que garanticen los resultados deseados, es decir, vigila que sucedan las cosas correctas, de la forma adecuada y en el momento oportuno. Ayuda a garantizar que las contribuciones de desempeño de los individuos y grupos sean congruentes con los planes organizacionales.

Liderazgo.- Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos.

Adaptación al cambio.- Capacidad para enfrentarse con flexibilidad y versatilidad a situaciones nuevas y para aceptar los cambios positivos y constructivamente.

Área ocupacional.- Agrupación de funciones laborales relacionadas. El área ocupacional puede identificarse, en principio, con el primer nivel de desglose de una subárea de competencia.

Búsqueda de excelencia.- Es el compromiso con las cosas bien hechas y el afán por mejorar cada vez más.

Capacidad para aprender.- Se refiere a la habilidad para adquirir y asimilar nuevos conocimientos, destrezas y utilizarlos en la práctica laboral.

Competencias.- Son comportamientos personales, relativamente estables, que permiten desarrollar el trabajo con altos estándares. Los comportamientos se identifican mediante la observación y pueden ser desarrollados mediante un enfoque adecuado.

Criterios de desempeño.- Parte constitutiva de una norma técnica de competencia laboral que se refiere al conjunto de atributos que deberán presentar tanto los resultados obtenidos, como el desempeño mismo de un elemento de competencia; es decir, el cómo y el qué se espera del desempeño.

Desarrollo de personas.- Implica un esfuerzo constante por mejorar el desarrollo o el aprendizaje de los demás a partir de un apropiado análisis de sus necesidades y de la organización.

Elemento de competencia.- Parte constitutiva de una unidad de competencia que corresponde a la función productiva individualizada, es decir, que expresa lo que una persona debe ser capaz de hacer en el trabajo.

Evaluación.- Es un proceso reflexivo, sistemático y riguroso de indagación sobre la realidad, que atiende al contexto, considera globalmente las situaciones, que atiende tanto a lo explícito como lo implícito y se rige por principios de validez, participación y ética.

Evaluar implica valorar y tomar decisiones que impactan directamente en la vida de los otros.

Función productiva.- Conjunto de actividades laborales, necesarias para lograr uno o varios objetivos específicos de trabajo, en relación con el propósito general de un área de competencia o de una organización productiva.

Habilidad.- Destreza y precisión necesaria para ejecutar las tareas propias de una ocupación, de acuerdo con el grado de exactitud requerido.

Nivel de competencia.- Grado de autonomía y complejidad de conocimientos, habilidades y destrezas que son aplicados en el desempeño de una función productiva.

Persistencia.- Es la tenacidad, la insistencia permanente para lograr un propósito y no desfallecer hasta conseguirlo. Las personas que poseen esta actitud se caracterizan porque: Insisten, persisten y no desisten hasta lograr lo que se proponen. Están altamente motivados por aspectos internos.

Responsabilidad.- Hace referencia al compromiso, a un alto sentido del deber, al cumplimiento de las obligaciones en las diferentes situaciones de la vida.

Positivismo y optimismo.- Es el conjunto de pensamientos que están relacionados con la confianza en el éxito de un trabajo, de una idea o una tarea.

2.5. Hipótesis.

2.5.1. Hipótesis General.

Si se implementa un modelo de liderazgo participativo en la Corporación Nacional de Electricidad Regional los Ríos se mejorara la atención al usuario.

2.5.2. Hipótesis Específicas.

- Indagando cómo se está ejecutando el liderazgo participativo en la Corporación Nacional de Electricidad Regional Los Ríos conoceríamos la situación actual de la misma.
- Estableciendo los elementos claves de desempeño en la Corporación Nacional de Electricidad Regional Los Ríos determinaríamos los pasos a seguir para el logro de un mejor desarrollo.
- Construyendo un modelo de gestión liderazgo participativo para mejorar la atención al usuario en la Corporación Nacional de Electricidad se obtendría cambios significativos en el desarrollo personal de los involucrados en la empresa.

2.6 Variables

2.6.1.- Variable Dependiente.

Modelo de liderazgo participativo

2.6.2.- Variables Independientes.

VIG. Análisis Situacional de la gestión liderazgo participativo en la Corporación Eléctrica Regional Los Ríos.

VI1. Niveles de conocimiento y desenvolvimiento en liderazgo participativo de la Corporación Eléctrica Regional Los Ríos.

VI2. Sistema organizacional en liderazgo participativo de la Corporación Eléctrica Regional Los Ríos

CAPÍTULO III

3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Diseño Metodológico

La investigación será cuali-cuantitativa. Cualitativa porque me ayudará a entender el fenómeno social y sus características.

Cuantitativa porque para la investigación de campo se utilizará la estadística descriptiva.

3.1.1 Tipo de Investigación

La presente investigación es de carácter descriptivo y bibliográfico porque está dirigida a determinar como es y cómo está la situación de las variables, a la vez que es de aplicación al ofrecer propuestas factibles para la solución del problema.

3.2 Método y Técnica

3.2.1 Métodos

Se aplicarán los siguientes métodos:

3.2.1.1 Método Científico

El investigador conoce el problema y el objeto de la investigación, estudiando su curso natural, sin alteración de las condiciones naturales, es decir que la observación tiene un aspecto contemplativo y basado en los resultados.

Es un método de estudio sistemático de la naturaleza que incluye las técnicas de observación, reglas para el razonamiento y la predicción, ideas sobre la experimentación planificada y los modos de comunicar los resultados experimentales y teóricos. En el método científico la observación consiste en el estudio de un fenómeno que se produce en sus condiciones naturales.

La observación debe ser cuidadosa, exhaustiva y exacta.

Así, tenemos que reconocer en el proceso de observación cinco elementos:

- a. El objeto de la observación.
- b. El sujeto u observador.
- c. Las circunstancias o el ambiente que rodean la observación.
- d. Los medios de observación.
- e. El cuerpo de conocimientos de que forma parte la observación.

3.2.1.2 Método Hipotético-Deductivo

Este método se lo aplicó en la presente investigación, indicando, que a través de la hipótesis planteada, "Si se implementa un modelo de liderazgo participativo en la Corporación Nacional de Electricidad Regional los Ríos" se mejorara la atención al usuario.

3.2.1.3 Método Inductivo-Deductivo

La inducción la utilizamos como una forma de razonamiento, por medio de la cual pasamos de los conocimientos particulares a un conocimiento más general, que reflejó lo que hay de común en los fenómenos individuales.

La deducción consistió en una forma de razonamiento, mediante la cual se pasaremos de un conocimiento general a otro de menor generalidad.

En este caso, el hecho no hizo comprender que un conocimiento verdadero no garantice una conclusión verdadera, reconocimos que se llega a una síntesis o resultado siempre y cuando estén bien fundamentadas las premisas iniciales.

3.2.1.4 Método Descriptivo.

El método descriptivo nos permitió la descripción del estado actual de los hechos, de los fenómenos.

Este método se situó en el presente. No se redujo a una simple recolección y tabulación de datos, sino que a una verdadera observación de los hechos, le acompañó el análisis y la interpretación imparcial de los mismos.

3.3 Técnicas

La técnica a utilizar en la presente investigación es la encuesta y la entrevista, misma que nos ayudara a obtener información de los empleados y directivos para evaluar la situación actual de la institución.

3.4 Instrumentos de la investigación

El instrumento que se utilizará para ésta investigación es:

- Encuesta
- Entrevista

3.5 Diseño de la investigación

- Elaborar y aplicar encuestas.
- Tabular y graficar los resultados.
- Analizar la información.

3.5.1 Universo y Muestra

La población la comprende los directivos y empleados de la Corporación Nacional de Electricidad Regional los Ríos.

DENOMINACIÓN	CANTIDAD	%
Directivos	10	16
funcionarios	52	84
TOTAL	62	100

Fuente: los investigadores

3.5.2.- Muestra

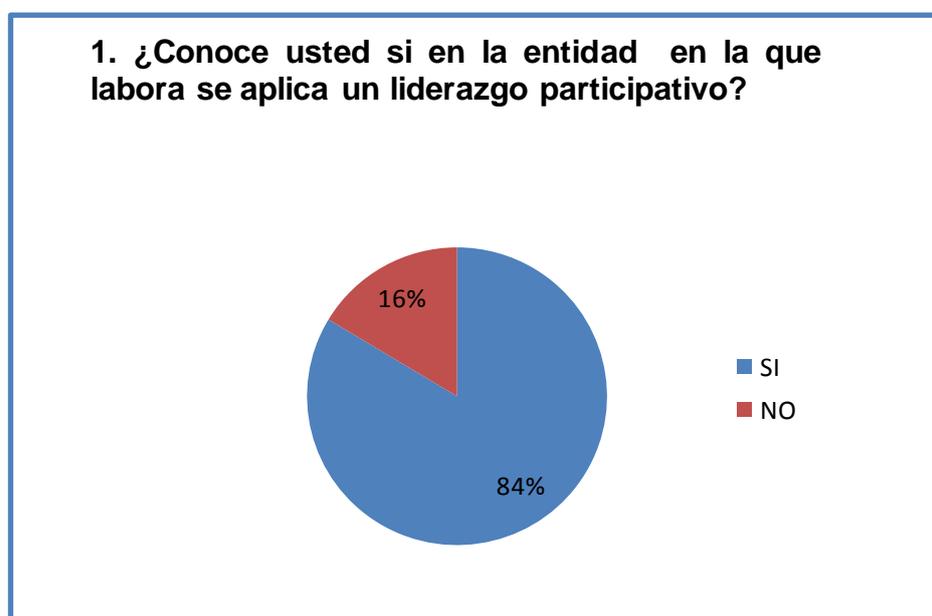
La muestra aleatoria y decisional tendrá un tamaño total de la población por ser un grupo pequeño, es decir, la totalidad de la población establecida mediante las cuales se determinara el grado de satisfacción laboral.

3.6 Interpretación y discusión de los resultados

3.6.1 Encuesta realizada a los funcionarios

Objetivo: Conocer el grado de satisfacción laboral

1. ¿Conoce usted si en la entidad en la que labora se aplica un liderazgo participativo?	DATOS	%
SI	10	16
NO	52	84
TOTAL	62	100



Elaborado por: Las Autoras

Análisis de datos

El 84% de las personas encuestadas en la entidad respondió que no aplican liderazgo participativo, mientras que el 16% aseguran que si lo realizan.

2. ¿Las actividades diarias las realiza de acuerdo a una planificación participativa?	DATOS	%
MENSUAL	9	13
TRIMESTRAL	11	18
SEMESTRAL	33	53
DESCONOCE	10	16
TOTAL	62	100

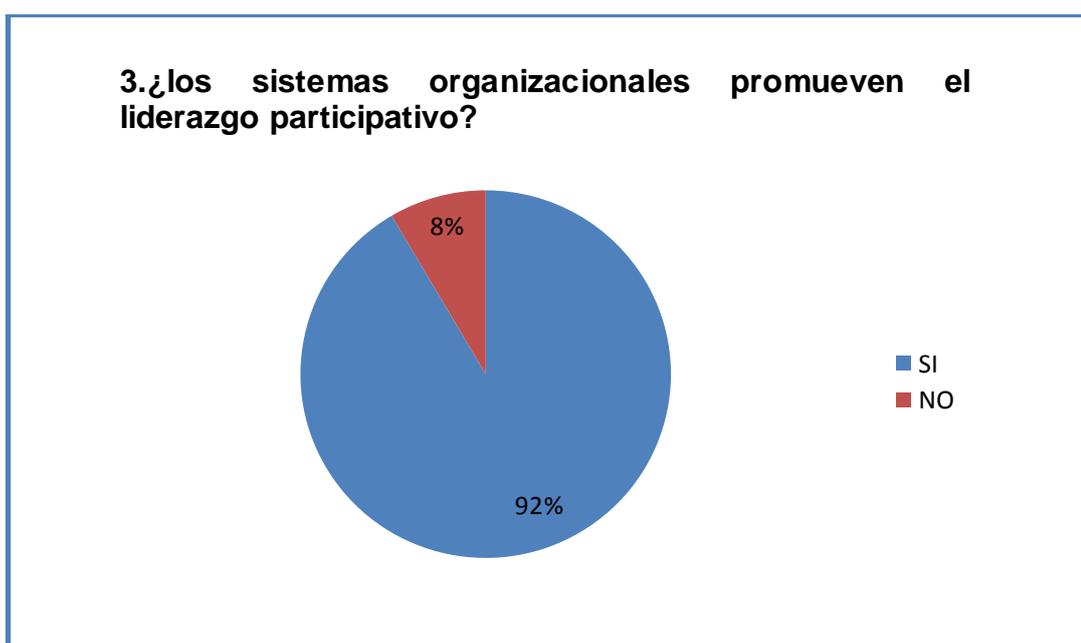


Elaborado por: Las Autoras

Análisis de datos

Los resultados obtenidos en la encuesta se observa que el 53% realiza las actividades a una planificación participativa semestral, el 18% de manera trimestral, el 16% desconoce si aplica una participación y a qué tiempo se lo realiza, mientras que el 13% que en su mayoría mensualmente.

3. ¿los sistemas organizacionales promueven el liderazgo participativo?	DATOS	%
SI	5	8
NO	57	92
TOTAL	62	100

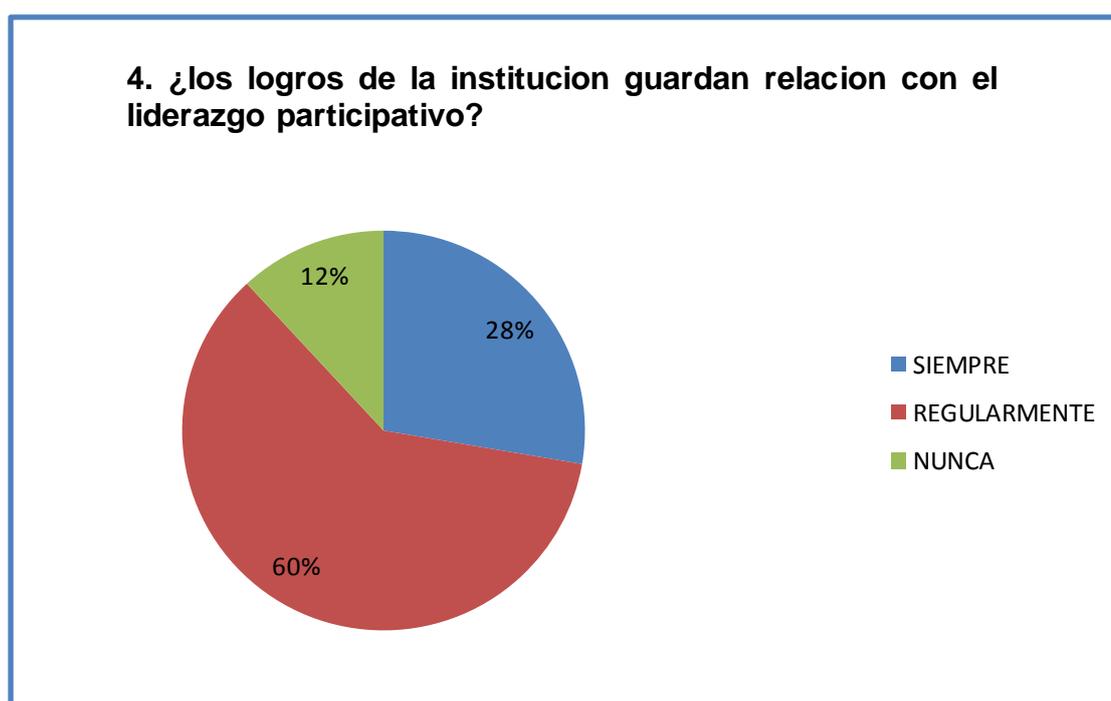


Elaborado por: Las Autoras

Análisis de datos

El 92 % de los encuestados afirman que los sistemas organizacionales de la institución no promueven el liderazgo participativo, mientras que el 8% de los encuestados responde que sí.

4. ¿los logros de la institución guardan relación con el liderazgo participativo?	DATOS	%
SIEMPRE	17	28
REGULARMENTE	37	60
NUNCA	8	12
TOTAL	62	100

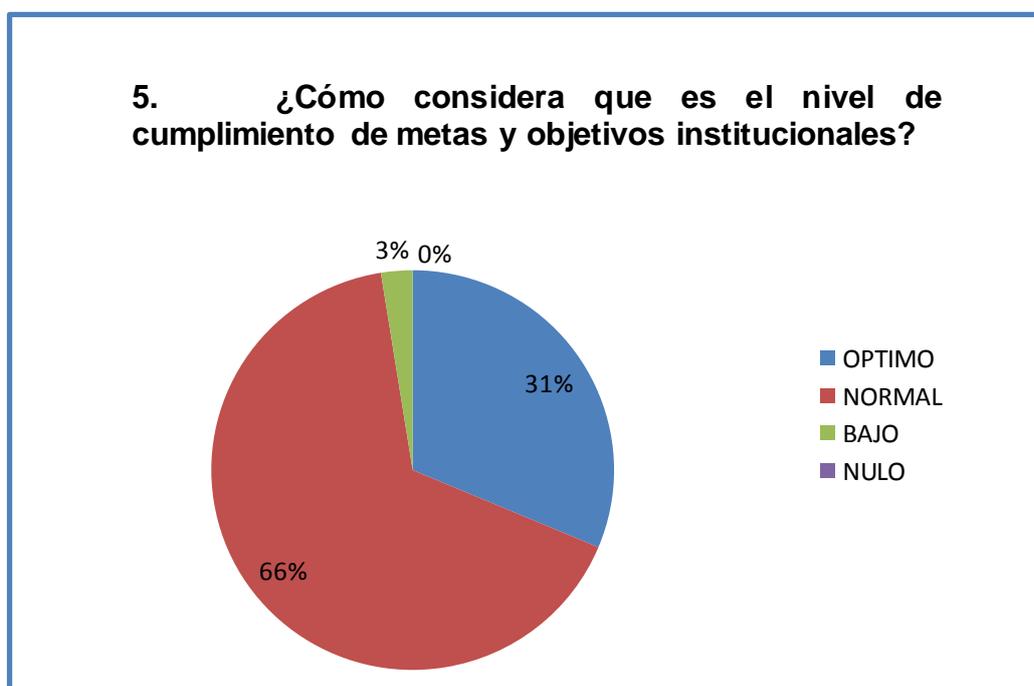


Elaborado por: Las Autoras

Análisis de datos

El 60% de los encuestados afirman que los logros institucionales guardan relación con el liderazgo participativo regularmente, el 28% responde utilizarlo siempre mientras que el 12% nunca.

5. ¿Cómo considera que son el nivel de cumplimiento de metas y objetivos institucionales?	DATOS	%
OPTIMO	19	31
NORMAL	41	66
BAJO	2	3
NULO	0	0
TOTAL	62	100

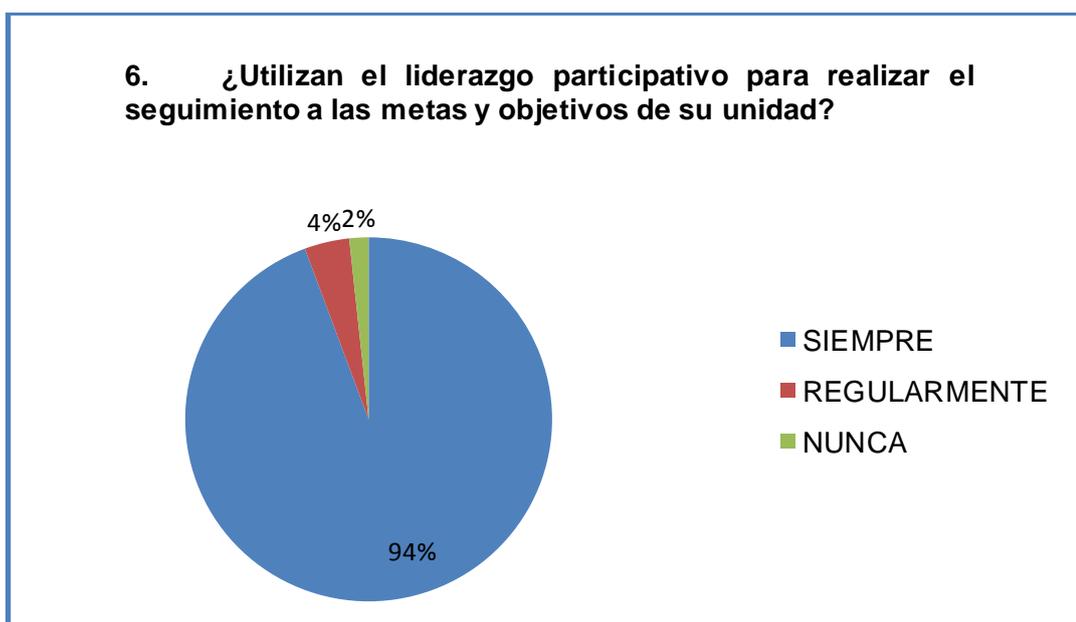


Elaborado por: Las Autoras

Análisis de datos

El 66 % de los encuestados considera que el nivel de cumplimiento es normal, el 31 % que el nivel de cumplimiento de metas y objetivos institucionales son óptimos, el 3% que el nivel de cumplimiento es bajo, y ninguna persona piensa que el nivel de cumplimiento es nulo.

6. ¿Utilizan el liderazgo participativo para realizar el seguimiento a las metas y objetivos de su unidad?	DATOS	%
SIEMPRE	3	4
REGULARMENTE	58	94
NUNCA	1	2
TOTAL	62	100

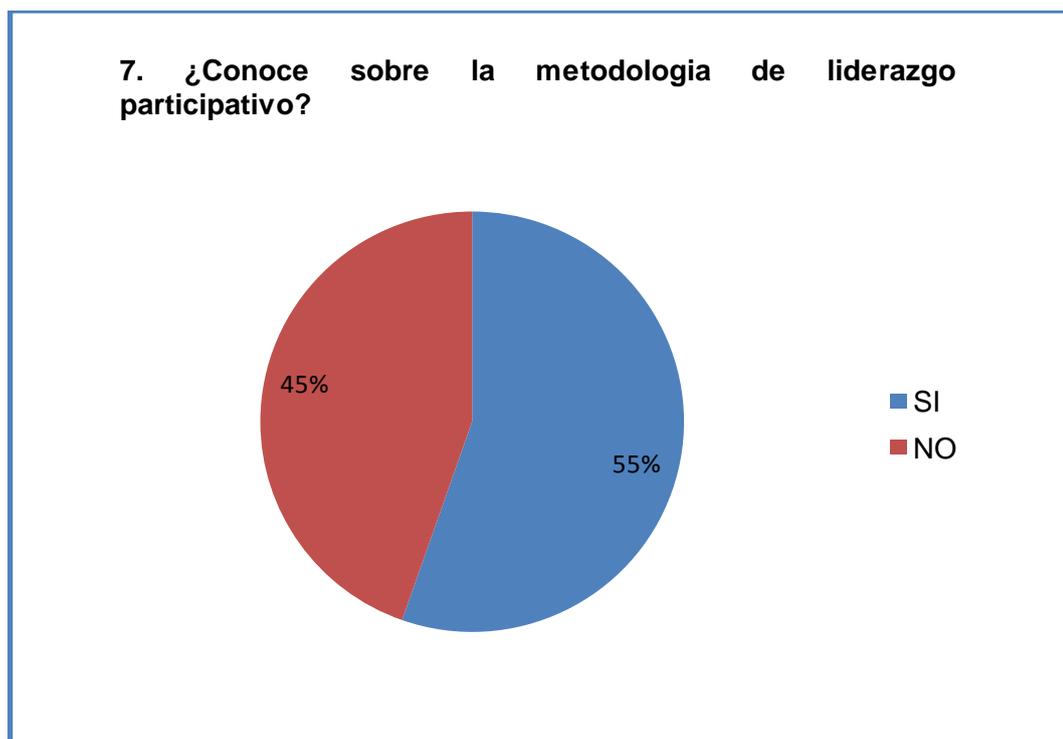


Elaborado por: Las Autoras

Análisis de datos

El 94 % de los encuestados afirman que regularmente utilizan el liderazgo participativo para realizar el seguimiento a las metas y objetivos, el 4% responde que utilizan siempre, mientras que el 2% nunca aplica liderazgo participativo

7. ¿Conoce sobre la metodología del liderazgo participativo?	DATOS	%
SI	34	55
NO	28	45
TOTAL	62	100

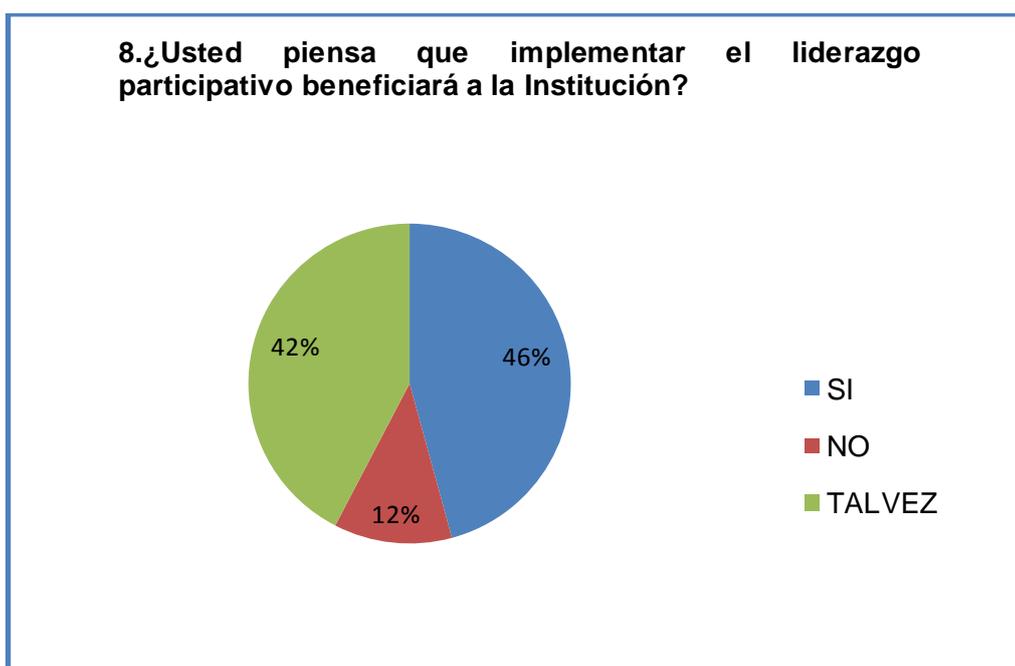


Elaborado por: Las Autoras

Análisis de datos

El 55 % de los encuestados afirman conocer sobre la metodología de liderazgo participativo, mientras que el 45% de los encuestados responde no conocer.

8. ¿Usted piensa que implementar el liderazgo participativo beneficiará a la Institución?	DATOS	%
SI	28	46
NO	8	12
TALVEZ	26	42
TOTAL	62	100



Elaborado por: Las Autoras

Análisis de datos

El 46% de los encuestados afirman que implementar el liderazgo participativo beneficiará las gestiones, el 12 % de los encuestados responde que no beneficiará a la institución, mientras que el 42% estaría dispuesto a implementarlos considerando que beneficiará a la institución.

3.6.2 Análisis de las Entrevistas a los directivos

Se realizaron entrevistas a los directivos de la Corporación Nacional de Electricidad Regional los Ríos con la intención de obtener información complementaria que facilite el conocimiento e interpretación de las actitudes de los mismos al no disponer de una herramienta de gestión que vincule las actividades diarias con las metas, así como información complementaria relacionada con la planificación y la organización. Se realizó a través de preguntas encaminadas a conocer lo que piensan los directivos frente a la utilización del liderazgo participativo que le permitan gestionar de mejor forma los avances de las actividades con las metas planteadas en la planificación y conocer la postura del directivo frente a la aplicación del liderazgo participativo como medio para evaluar el rendimiento del funcionario y para explorar los sentimientos del funcionario frente al clima organizacional.

La primera pregunta fue: ¿La institución cuenta con un plan de liderazgo participativo para alcanzar las metas? Los directivos respondieron que si utilizan el liderazgo participativo en su entidad pero que muchas veces este no logra cumplir con el 100% de los objetivos y metas planteadas debido a que no cuentan con una herramienta que muestre en periodos cortos las posibles desviaciones de las mismas.

La segunda pregunta fue: ¿Qué mecanismo utiliza la institución para el control de gestión? Los directivos respondieron que los mecanismos comúnmente utilizados corresponden a software que les ayuda con las mediciones y reportes de las actividades realizadas en las diferentes áreas. Aunque ciertos directivos también comentaron que dichos mecanismos no promueven la comunicación entre departamentos al manejarse de manera aislada y no les permite conocer el avance en cuanto a cumplimiento de metas y objetivos.

La tercera pregunta fue: ¿Cuenta la institución con herramientas que vinculen el trabajo diario con las metas a largo plazo? los directivos respondieron que si cuentan con herramientas que vinculan los trabajos diarios con las metas a largo plazo en cuanto a lo cuantitativo pero que dichas herramientas o software no considera el factor cualitativo, el que representa un factor clave en el éxito o fracaso del cumplimiento de las metas.

La cuarta pregunta fue: ¿Los indicadores de evaluación utilizados por la institución se adaptan a las perspectivas del liderazgo participativo? Los directivos respondieron que no se adaptan a las perspectivas por que cuentan con indicadores de gestión y financieros pero no con indicadores de eficiencia y eficacia, en otras palabras no existe seguimiento a través de indicadores sobre el rendimiento de las actividades de los funcionarios.

La quinta pregunta fue: ¿Qué piensa sobre el liderazgo participativo en la Institución? A lo que los entrevistados contestaron que es algo muy importante su aplicación debido a que el concepto interno es que todos son partes de una familia y que deben de mantener un buen clima laboral para el desempeño de sus actividades.

La sexta y última pregunta fue: ¿La capacitación que reciben en la institución les permite desarrollar eficientemente sus actividades diarias? Los gerentes señalan que los funcionarios de unidades operativas son capacitados constante en temas técnicos pero encontramos ausencia en capacitación relacionada con temas administrativos, manejo de indicadores, administración públicas, entre otros; en el caso de los funcionarios de unidades de apoyo en cambio tienen capacitación relacionada con su unidad pero no tienen conocimiento de lo que realizan las unidades operativas, les falta capacitación en cuestiones técnicas.

IV. CONCLUSIONES

- El no poseer un programa de liderazgo participativo, permite deficiencias en el manejo administrativo de la empresa, por los empleados no toman parte de las decisiones institucional.
- No existe un proceso definido en la participación de las tomas de decisiones por parte de los empleados.
- La estructura de la institución es vertical para lo cual se sugiere aplicar micro procesos horizontales
- Deficiente capacitación al recurso humano que laboran en la Corporación Nacional de Electricidad Regional los Ríos.

V. RECOMENDACIONES

- Ejecutar el programa de liderazgo participativo para superar las deficiencias que existen en el manejo administrativo por parte de la Corporación Nacional de Electricidad Regional los Ríos.
- Capacitar al recurso humano que laboran en la Corporación en el área de administración y producción.
- Completar los procedimientos en las otras áreas de la Corporación.
- Reordenar el departamento administrativo y operativo de acuerdo al programa de liderazgo participativo.

CAPITULO VI

VI. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN.

6.1 título

Diseño de la metodología Full participativo en la Corporación Nacional de Electricidad Regional los Ríos.

6.2. Introducción a la propuesta

Un líder autoritario, centraliza el poder y la toma de decisiones el mismo. El estructura completamente el ambiente de trabajo para sus empleados. Ellos hacen lo que se les dice. El ejerce la autoridad total y asume la responsabilidad total.

El líder Full participativo, descentraliza la autoridad gerencial, Las decisiones del gerente como líder participativo no son unilaterales (como con el autócrata) porque resultan de la consulta con sus seguidores y de la participación de ellos.

El reúne su gente alrededor de los problemas de la empresa, de su unidad de manera que el gerente y su grupo actúan como unidad. El líder full participativo tiene un liderazgo de mayor control que el autócrata.

El liderazgo autócrata no se juzga como enteramente malo, pero la no participación del personal ocasiona asperezas, ignorancia, desmotivación, incluso apatía por el trabajo

Los modelos de dirección de Recursos Humanos en las últimas décadas se han caracterizado fundamentalmente por el cambio en la concepción de administración del personal, que ya no se percibe como un costo para la empresa sino como una inversión, la nueva incorporación del punto de vista estratégico supone la aparición de una nueva perspectiva, de naturaleza multidisciplinar, que subraya la importancia estratégica de los recursos humanos como fuente de generación de ventajas competitivas en la que los recursos humanos juegan un papel esencial en la consecución de los objetivos estratégicos de la organización mediante la generación de competencias y compromiso organizacional lo cual se logra mediante la participación del personal en la toma de decisiones de las actividades de la empresa.

Para desarrollar el Modelo de Liderazgo Full Participativo, es necesario comprender cuál es la nueva visión que el mundo desarrollado maneja del recurso humano y qué beneficios reporta adoptar esta nueva perspectiva, en términos económicos para la empresa y en términos de desarrollo para los empleados con el propósito de lograr la rentabilidad, eficiencia, innovación, productividad y satisfacción del personal.

La propuesta permitirá a la Corporación Nacional de Electricidad Regional los Ríos disponer de una herramienta técnico administrativa con la cual desarrollen al máximo las competencias del personal, contando con éste como el elemento estratégico clave de la organización

6.3 Antecedentes de la Corporación Nacional de Electricidad

EL DIRECTORIO DEL CONSEJO NACIONAL DE ELECTRICIDAD CONELEC

CONSIDERANDO:

Que, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 12 de la Ley de Régimen del Sector Eléctrico, de 10 de octubre de 1996, publicada en el Registro Oficial suplemento 43, en donde se crea el Consejo Nacional de la Electricidad CONELEC, "...como persona jurídica de derecho público con patrimonio propio, autonomía administrativa, económica, financiera y operativa"; institución que "aprobará su estructura orgánica y los reglamentos internos que se requiera para su funcionamiento".

Que, el señor Procurador General del Estado, mediante Oficio No. 026202, de 14 de julio de 2006, absuelve la consulta formulada por el CONELEC señalando que "... las Administraciones Municipales carecen de facultad legal para regular y controlar la prestación del servicio de alumbrado público, por corresponder dicha competencia al Consejo Nacional de Electricidad, CONELEC";

Que, la Constitución de la República del Ecuador, de 20 de octubre de 2008, publicada en el Registro Oficial No. 449, en su artículo 227, determina que la administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación;

Que, el artículo 225 de la Constitución, dispone que el Estado impulsará mediante la descentralización y la desconcentración el desarrollo armónico del país, el fortalecimiento de la participación ciudadana y de las

entidades seccionales, la distribución de los ingresos públicos y de la riqueza;

Que, la Constitución, en su artículo 389, determina que el Sistema Nacional Descentralizado de Gestión de Riesgo estará compuesto por las unidades de gestión de riesgo de todas las instituciones públicas y privadas en los ámbitos local, regional y nacional; y, en el numeral 3, determina que el Estado tendrá como funciones principales: asegurar que todas las instituciones públicas y Privadas incorporen obligatoriamente, y en forma transversal, la gestión de riesgo en su planificación y gestión;

Que, el señor Presidente de la República, con Decreto Ejecutivo No. 726 de 25 de abril de 2011, publicado en el Registro Oficial No. 433, en su artículo 3, dispone que todos los ministerios sectoriales, con sus instituciones adscritas y dependientes, cuenten en su estructura orgánica con una Coordinación General de Gestión Estratégica, con el fin de impulsar, bajo mejores prácticas y en forma estratégica, la gestión institucional para el mejoramiento de la eficiencia en la Función Ejecutiva; la misma que estará conformada por las siguientes unidades: Unidad de Administración de Procesos, Unidad de Tecnologías de la Información y Unidad de Gestión de Cambio de Cultura Organizacional;

Que, el Directorio del Consejo Nacional de Electricidad, en sesión de 09 de junio de 2011, expidió mediante resolución No. 042/11 el “Reglamento Orgánico Funcional Temporal del CONELEC”;

Que, mediante Resolución No. 083/11, en sesión de 24 de noviembre de 2011, el CONELEC emitió la Regulación No. 008/11, denominada “Prestación del Servicio de Alumbrado Público General”; en la que para dar cumplimiento a su contenido, debe incluir en su estructura orgánica el detalle de dichas funciones nuevas;

Que, con fecha 07 de mayo de 2012, el CONELEC implementó el Proyecto de Gobierno Por Resultados - GPR -, con la firma del Primer Plan Anual Comprometido, de conformidad con el artículo 1 del Decreto Ejecutivo No. 555, publicado en el Registro Oficial No. 331, de 30 de noviembre de 2010, en donde se dispone la implementación del GPR en todas las instituciones de la administración pública central, institucional y dependiente de la función ejecutiva;

Que, con Memorando No. CONELEC-DE-2012-263-M, de 28 de mayo de 2012, la Dirección Ejecutiva del CONELEC, remitió al Directorio para revisión y aprobación la “Propuesta de Modificación a la Estructura Orgánica y Solicitud de Aprobación para Inicio del Modelo de Reestructuración Organizacional del CONELEC”;

Que, en sesión de Directorio de 04 de junio de 2012, se resuelve en forma favorable la solicitud presentada por la Dirección Ejecutiva; y, el martes 31 de julio del presente año, se expidió la Resolución No. 069/12 que decide: “...acoger lo solicitado por la Administración (...) y en consecuencia, autorizar el inicio del proceso de Reestructuración de la Gestión Pública del CONELEC, considerando la estructura orgánica propuesta”;

Que, con Memorando No. CONELEC-DS-2012-942-M, de 01 de agosto de 2012, la Dirección de Supervisión y Control presentó formalmente a la Dirección Ejecutiva el documento denominado “Solicitud de Creación de Agencias en el Orgánico Funcional actual”;

Que, con fecha 21 de septiembre de 2012, el CONELEC completó el despliegue de actualización del Plan Estratégico Institucional, con una orientación 2013-2016, y su correspondiente Plan Operativo 2013, en el que se incluye, dentro del Objetivo Estratégico 7: Incrementar la eficiencia

operacional del CONELEC, la estrategia de actualizar e implementar el orgánico estructural por procesos;

Que, por lo tanto, se hace indispensable actualizar el Reglamento Orgánico Funcional, que permita cumplir eficientemente la misión institucional y las funciones atribuidas a las diferentes unidades del CONELEC;

Que, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 19, letra h), del Reglamento General de la Ley de Régimen del Sector Eléctrico, es facultad del Directorio, dictar los reglamentos administrativos internos que se requieran para el normal funcionamiento del CONELEC; y, En ejercicio de las facultades legales y reglamentarias.

RESUELVE:

Expedir el Reglamento Orgánico Funcional del CONELEC.

El 16 de Enero del 2009, por Disposición Transitoria Tercera (3ra.) del Mandato Constituyente No. 15*, faculta que se constituya la corporación nacional de electricidad, conformada por 10 (diez) empresas del sector eléctrico, entre las cuales se ha considerado la Empresa Eléctrica Los Ríos C.A., cambiando su razón social en Corporación Nacional de Electricidad Regional los Ríos.

En la actualidad sus accionistas son: Fondo de Solidaridad, H. Consejo Provincial de Los Ríos y H. Consejo Provincial del Guayas.

CNEL-LOS RIOS, siendo una Sociedad Anónima, por su naturaleza, está regida por la Ley de Compañías, Ley del Régimen del Sector Eléctrico y sus Reformas, Normas y Reglamentos vigentes para el Sector Eléctrico, Estatutos, Reglamentos y Procedimientos Internos y Junta General de Accionistas, según sea el caso.

Dentro del área de concesión de la compañía se encuentran 9 (nueve) Cantones de la Provincia de Los Ríos, entre ellos tenemos: Babahoyo, Montalvo, Baba, Vinces, Ventanas, Pueblo Viejo, Urdaneta, Palenque y Quinsaloma, y 1 (uno) Cantón de la Provincia del Guayas: Jujan, abarcando hasta el Rcto. Tres Potes, cubriendo un área de servicio aproximadamente de 4.059 Km².

Misión

La Corporación Nacional de Electricidad Regional los Ríos, es una Empresa en el país que tiene como misión:

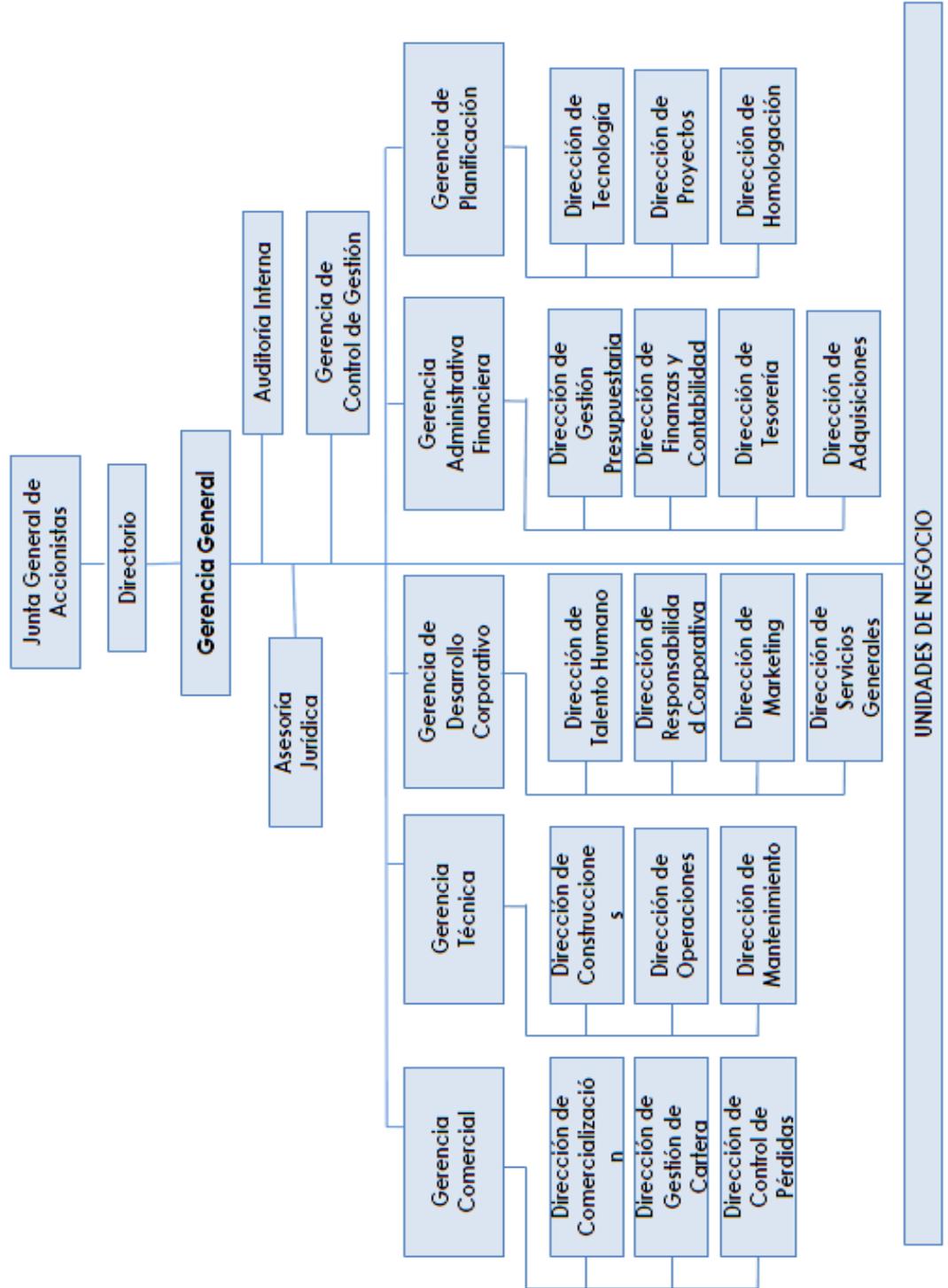
Contribuir al desarrollo de la Provincia de Los Ríos y de la Región, suministrando electricidad, privilegiando la calidad y el talento humano.

Visión

Ser una Empresa líder en la Distribución y Comercialización de energía eléctrica, eficaz y eficiente, brindando un servicio de calidad a sus usuarios y cumpliendo con las normas ambientales.

Estructura Orgánica Actual

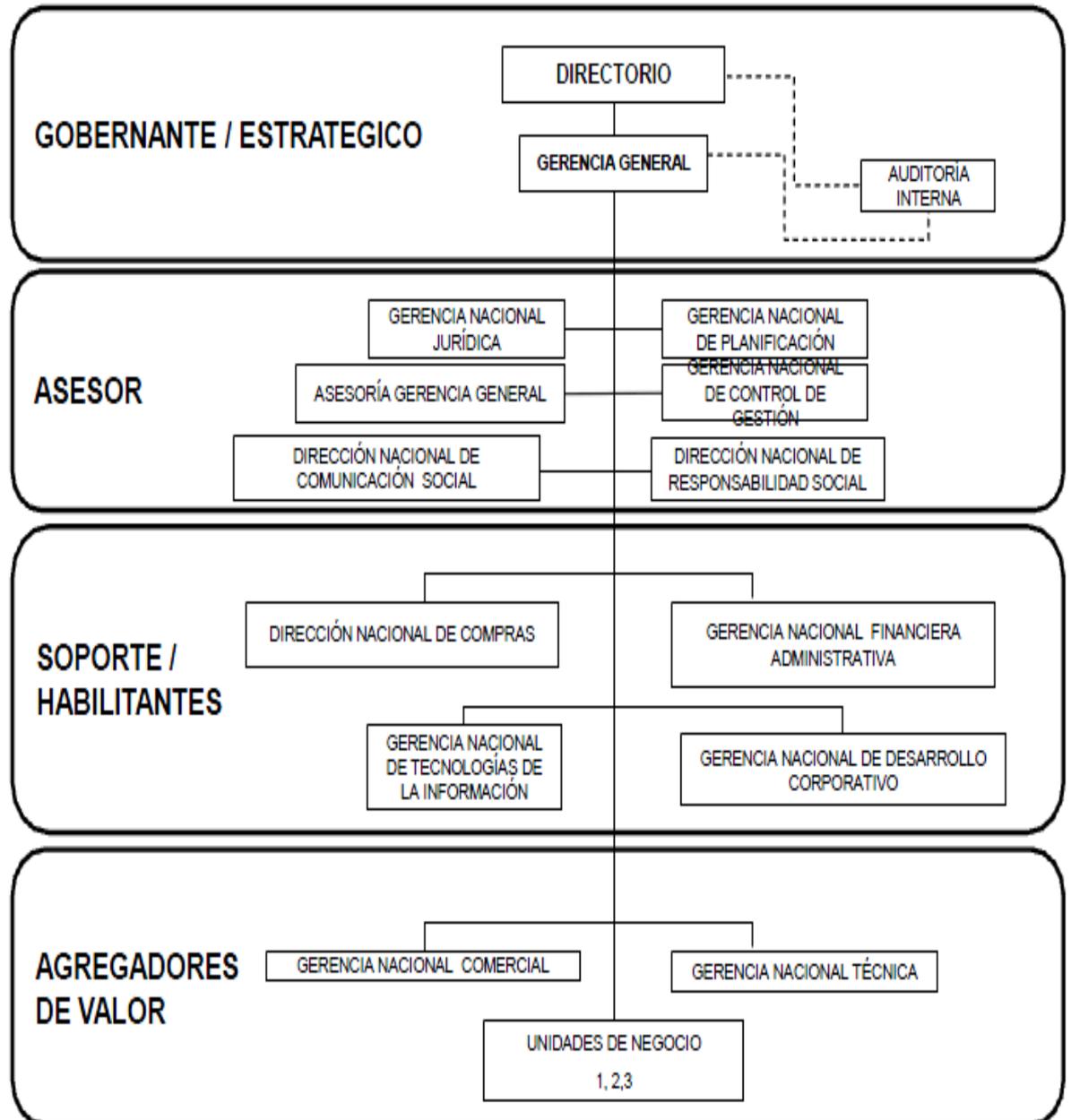
6.4 Organigrama



UNIDADES DE NEGOCIO



CADENA DE VALOR CNEL EP ESTRUCTURA EN CONSTRUCCIÓN



6.5 Beneficiarios

Los principales beneficiarios de este proyecto será la población económicamente activa del Cantón Babahoyo, Provincia de Los Ríos, las pymes comercializadoras y otras que contarán con un producto y servicio calidad.

Los empleados y directivos ya que se necesita de su aporte en la producción y la administración de la Corporación Nacional de Electricidad Regional los Ríos.

Los inversionistas quienes aportaran con un determinado porcentaje de capital y quienes esperan obtener rentabilidad del mismo.

6.6Objetivos

6.6.1 Objetivo general

Diseñar un Modelo de Liderazgo Full Participativo y proponerlo como una herramienta administrativa cuya estructura de aplicación garantice la optimización del recurso humano

6.6.2 Objetivos específicos

- Conceder una herramienta administrativa que describa en forma integral la gestión de la participación de los Recursos Humanos en la toma de decisiones de la empresa.
- Describir el modelo en cada una de sus acciones para fortalecer y mantener un alto nivel de participación de los empleados en los puestos de trabajo.
- Proporcionar una herramienta a los directivos de las áreas funcionales de la Corporación Nacional de Electricidad Regional los Ríos que les

facilite administrar con éxito las áreas de producción, mercadeo, finanzas administración y otras.

6.7 Justificación

El liderazgo participativo es importante porque, busca mejorar el funcionamiento organizacional, así como la cultura organizacional porque se busca una forma de alcanzar la competitividad y obtener beneficios sobre la base de ofrecer un servicio de calidad a los usuarios de la empresa, partiendo con una gestión contextual de trabajo y servicio.

Las condiciones actuales han determinado que más allá de una simple relación causal entre la cultura organizacional, el cambio, y el desarrollo organizacional, el impacto de la tecnología de sistemas en el comportamiento organizacional en la gerencia de recursos humanos, lo que existe una vinculación recíproca entre todos los elementos, que generan desafíos permanentes implícitos en los retos que debe enfrentar toda organización en el campo del trabajo para ofrecer un servicio de eficiencia, pasado de un pensamiento lineal a un pensamiento sistémico.

La presente metodología radica en la necesidad de aplicar la motivación, como un aspecto resaltante dentro del comportamiento y desarrollo organizacional. Podríamos tomarla como herramienta para llegar al talento humano en su voluntad de que ejerza altos niveles de esfuerzos hacia la consecución de los objetivos organizacionales condicionados por la habilidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad personal.

Esto permite destacar que la gestión del talento humano tiene sentido en la medida en que los desafíos sean superados satisfactoriamente, para lo cual se requiere una amplia dosis de creatividad para el manejo y control del contexto donde se ejerce la función laboral.

Con esta premisa debido a la necesidad de mejorar el desarrollo organizacional que la institución eléctrica establezca un clima organizacional favorable para todos los elementos que son parte de ella, tanto elementos internos como externos: Se puede mencionar al personal y a los directivos como elementos básicos para generar cambios y compromisos para optimizar los recursos destinados a la calidad y competencia en el sector eléctrico.

6.8. Desarrollo de la propuesta

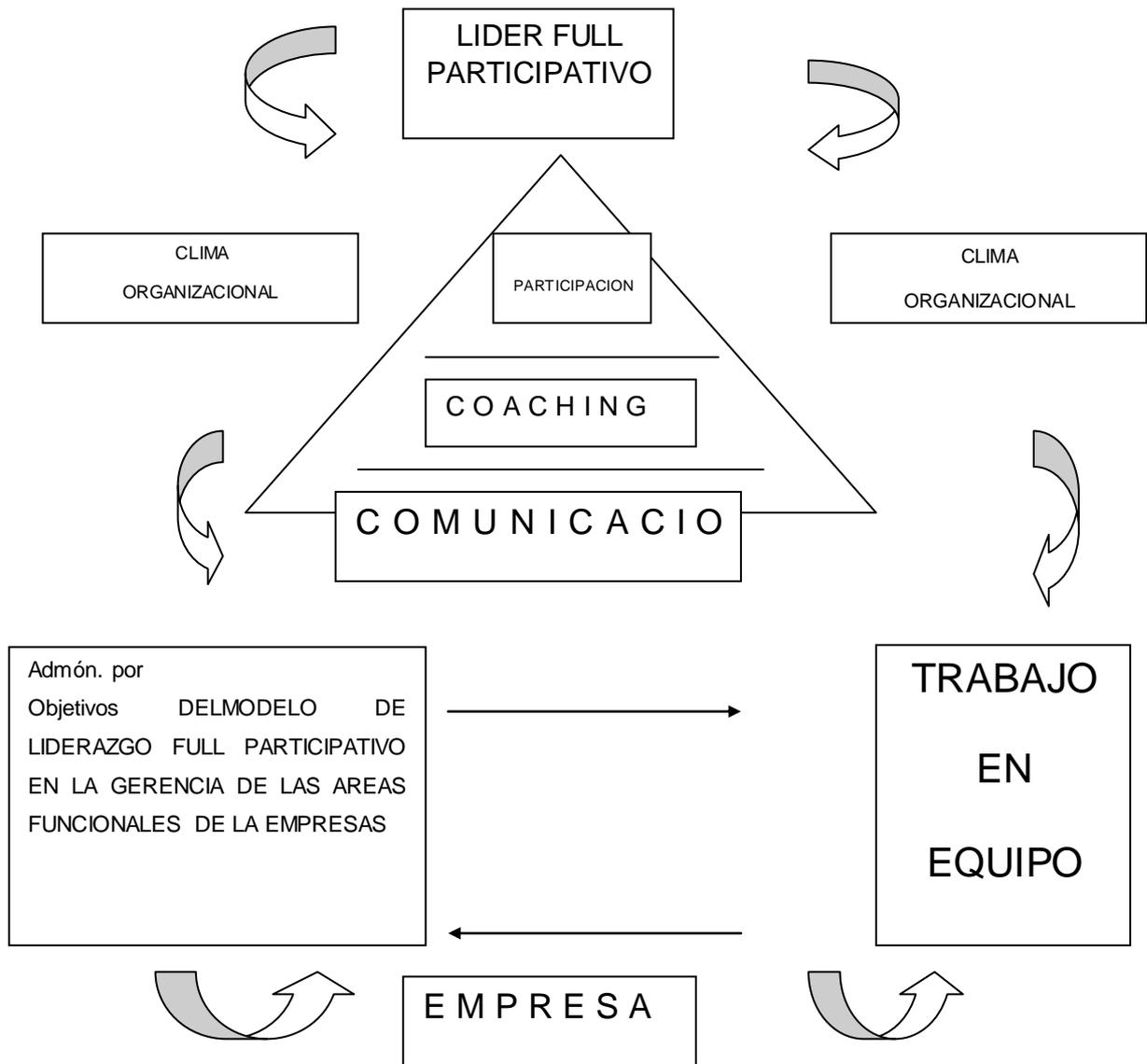
Desarrollo del modelo de liderazgo full participativo

A continuación se presenta el contexto del modelo en el cual la participación es la base en que se sustenta lo que se propone., además de contar con los elementos básicos para su mejor implementación.

6.8.1 Triángulo mágico de la participación del personal en la empresa

Esta figura contiene los elementos básicos de que está compuesto el modelo como es la Administración por objetivos, el coaching el trabajo en equipo, la comunicación, que conforma la participación del personal de las empresas comercializadoras y es mágico en el sentido del logro de los objetivos.

Figura: Triángulo Mágico de la participación



Fuente; investigadoras

4.2.2 Conceptualización del modelo

De acuerdo a la figura diseñada anteriormente podemos afirmar que el modelo del Liderazgo Full Participativo en la empresa está sustentado por las técnicas de Administración de objetivos (APO) en el cual todos los miembros del personal conocen los objetivos, han fijados sus objetivos de acuerdo a los requerimientos de la Empresa y para lo cual se han comprometido los miembros del personal mediante mecanismos de participación ya sea reuniones, capacitación y adiestramiento.

Otras de las técnicas que se aplica es el Trabajo en equipo en el cual todos tienen la misma misión y visión del negocio de la empresa lo cual permite que todos contribuyan a través de la cultura de la cooperación, la solidaridad que son valores que sirven de base para el logro de los objetivos que se han propuesto y que los Gerentes de Área tienen que tener claros para transmitirlos mediante el Asesoramiento, el consejo que se practica mediante la otra técnica del Coaching- fundamentado en la Comunicación institucional, mediante los mecanismo participativos y estrategias que se determinen para lograr los objetivos

Lo anterior lo trasladamos al interior de la empresa en la cual constituimos una organización piramidal la cual bajara la comunicación por medio de los mandos primarios que son los gerentes de la áreas funcionales que son los lideres full participativo y que constituyen los grupos primarios en la pirámide de la organización

6.8.3 Liderazgo full participativo

6.8.3.1 Generalidades

Hoy en día, debido a los importantes cambios en el ambiente interno y externo al que se enfrentan las empresas, exige que éstas amplíen la

cantidad de empleados en cada una de sus áreas funcionales. Esta situación propicia como resultado que los subalternos han cambiado su patrón de conducta, volviéndose de alguna manera menos colaboradores, y más exigentes.

Esta situación dificulta la posibilidad de ejercer cualquier tipo de liderazgo propiamente dicho, ya que no existe ningún tipo de colaboración en las diferentes áreas de las empresas, obligando al resto de empleados a realizar sus labores bajo órdenes directas de un jefe que tenga la investidura de autoridad, pero que sucede cuando los jefes no se encuentran frente al personal, lo más probable es que las ordenes emitidas no sean cumplidas en el momento, sino hasta que el gerente exija los resultados de la orden girada.

Este modelo, surgido en el entorno de la competitividad facilita la tarea de influir sobre subalternos, no de forma frontal o autocrática lo que nos conducirá al fracaso más absoluto; sino, de forma directa mediante la comunicación, el diálogo, la participación en las decisiones que tome la gerencia de cualquier área funcional de la empresa.

Actualmente se percibe que la colaboración es pobre y se hace poco para que esta situación mejore. Las causas de este déficit son la falta de una visión clara de cómo funciona una buena colaboración y las muy limitadas habilidades personales que se tienen para el trabajo en equipo: en definitiva, en el logro de los objetivos que la empresa actual en el mundo globalizante exige.

En muchos casos el impartir órdenes directas sin buscar el dialogo en todos sus aspectos es parte del problema, no la solución. Como lo afirma en cierta ocasión el señor Peter Drucker: "Hay que aprender a manejar situaciones en las que no tenemos la autoridad total, en las que no somos

controlados ni controlamos”. Como hacer posible entonces mejorar dicho problema.

El liderazgo full participativo en la empresa permite ir de arriba hacia abajo pero con respuesta, es decir que los subalternos deberán participar en la toma de decisiones de la gerencia, este debe estar involucrado en todas las Gestión que se realiza en los negocios de la empresa, lo cual le permitirá ser parte de ella.

Actualmente el subalterno siente como enemigo al gerente, hace lo que se le ocurre al gerente para realizar negocios, sin el sentido participativo de los que ejecutan las tareas.

El Liderazgo full participativo es para todas las la áreas de la empresa y en cada labor que realizan no están convencidos en que son parte de ellas por lo que su efectividad deja un sabor de insatisfacción, sea cualquiera el resultado.

Se han bosquejado varios enfoques para manejar estas situaciones, sin embargo el liderazgo has sido parcial `por lo que se pretende es que sea integral mediante el liderazgo full participativo se ha dejado o ejecutado en forma parcial y no en cada una de las áreas, tal como se pretende exponer en el diseño del modelo.

Definición

El liderazgo full participativo es: “Conjunto de acciones estratégicas y métodos de orden social que facilitan el trabajo eficaz y eficiente de los grupos mediante el poder jerárquico”.

Puede considerarse como el liderazgo integral mediante la participación de todos los actores de la empresa, gerentes y subalternos.

Importancia

El liderazgo full participativo tiene su importancia por cuanto existen buenas relaciones entre los diferentes niveles de la empresa ya que proporciona una colaboración de alta calidad entre los mismos subordinados y los gerentes, creando un clima laboral favorable, la colaboración entre superiores y empleados le facilita a la empresa la obtención de resultados de alta calidad.

El liderazgo full participativo, en otras palabras permite que las organizaciones sean más eficaces haciendo posible que dos o más personas logren pensar y actuar de forma que el total sea mucho mayor que la suma de las partes.

6.8.3.2 Técnicas Del Liderazgo full participativo

Como se mencionó anteriormente, el liderazgo es un conjunto de técnicas y métodos, por lo que a continuación se menciona una de las técnicas que utiliza:

Uso de la Técnica Coaching

Una de las técnicas que hace uso el liderazgo full participativo es la conocida como Coaching o desarrollo por medio del entrenamiento, el cual se define como: "Término extraído y adaptado del ámbito deportivo para describir la faceta del líder como un "entrenador" que selecciona y desarrolla las competencias de sus colaboradores, que los guía, asesora, apoya y estimula. Se trata de un proceso que puede formar parte del mentor, aunque no necesariamente, y que se desarrolla en el contexto de trabajo a través de una estrecha relación cara a cara entre el entrenador y el entrenador.

Consiste en un sistema de preguntas que se realiza desde la aceptación del otro y el no juzgamiento, con el objetivo de descubrir que es lo que se quiere hacer y permite tener una asistencia o ayuda para alcanzarlo.

Es una relación que acompaña, sustenta y asiste cuando se trata de resolver problemas. También puede definirse como aquella competencia que ayuda a las personas a pensar diferente, es una nueva manera de ver las cosas y que permite accionar efectivamente y con responsabilidad hacia el logro de los objetivos, lo que permite un crecimiento en la imagen de la persona misma, mejorando la comunicación y las relaciones de la persona con el resto del grupo.

Los aspectos clave del Coaching son: Establecimiento de los objetivos de aprendizaje según la política de la organización y de acuerdo con las necesidades de los destinatarios. Para una mayor motivación de los colaboradores, los objetivos deben ser claros y proporcionarles la posibilidad de desarrollarse tanto profesional como personalmente.

En otras palabras, el coaching es una nueva disciplina que permite el logro de los objetivos facilitando un desarrollo personal y profesional de los empleados de las empresas.

Método de participación

La técnica de liderar full participativo para evitar las consecuencias negativas de decir a otros lo que tienen que hacer, cuando no se tiene colaboración consta de fases, que permiten la aplicación de éste:

- Tener un propósito inspirador, verdadero fundamento de todo equipo de alto rendimiento. Para ello hay que orientar al grupo en la clara definición de los resultados a alcanzar y su sintonía con los valores e intereses de cada participante. Es muy importante facilitar la mejora de este propósito por parte de los participantes para poder trabajar realmente con un pensamiento claro y compartido.
- Disponer de un método organizado de plantear lo que se ha pensado lograr para que todos participen con ideas y tomen compromiso en los

objetivos que se determinen. Cuando la forma de pensar es errática, toda tarea compleja se convierte en abrumadora. Por lo que podemos dividirla en cuatro partes: A) Reunir objetivamente la información. B) Inferir las causas de la situación. C) Innovar, evaluar y decidir y D) Pasar de las ideas a los planes operativos, lograremos un pensamiento sistemático en vez de una confusión.

- Integrar el pensar con el hacer. Muchos fracasos nacen de planes basados en asunciones equivocadas y/o de acciones basadas en planes equivocados. Generalmente, esto ocurre porque nos empeñamos en segregar el pensar del hacer. Si aplicamos el círculo virtuoso de la acción excelente: Planificar-Actuar-Revisar, dispondremos de un excelente modelo para aprender de la experiencia y adoptar un buen hábito de mejora continua.
- Compromiso de todo el equipo. Lograr que cada uno se auto marque un reto personal, alimentar un clima que invite al compromiso, instalar un talante de equipo generador de ideas, coordinado. Si todo esto se consigue, se logrará la atmósfera precisa para la obtención de soluciones.
- Retroalimentación y reciprocidad. Para que el liderazgo lateral no sea efímero y para que se convierta en una competencia esencial de la Empresa, es imprescindible: Exteriorizar el aprecio a los otros participantes, ofrecer consenso inteligente, facilitar apoyo y animar a todos a través del ejemplo.
- Generación de compromiso que permita que los participantes sean parte de la operación de los objetivos que se han fijado

- El líder full participativo debe de estar pendiente de los avances y estimular el progreso mediante estímulo participativo en la toma de las decisiones sobre el cual se realiza la actividad

Aplicación en las áreas funcionales de las empresas

El Liderazgo Full participativo, tiene un campo de aplicación en situaciones en las que el personal de una determinada área está actuando en forma negativa, poca colaboración, con desganado por las tareas que les toma realizar.

En algunas ocasiones, la mayoría de los gerentes y subordinados, habitualmente se encuentran en situaciones, en las que tienen la responsabilidad, pero no la voluntad, para que su grupo realice la tarea encomendada. Quizás se está al frente de un equipo sin interés en el trabajo, cuyos miembros han caído en la apatía por las actividades que les toca desempeñar.

El liderazgo full participativo pretende ser aplicable en las situaciones problemáticas de muchas empresas del país, e incluso puede ser aplicado en las actividades cotidianas como son las educativas, laborales, etc.

6.8.4 Administración Por Objetivos (APO)

6.8.4.1 Generalidades

La administración por objetivos (APO) o administración por resultados constituye un modelo administrativo bastante difundido y plenamente identificado con el espíritu pragmático y democrático de la teoría neoclásica.

Su aparición es reciente en 1954 Peter F. Drucker, considerado el creador de la APO, publicó un libro en el cual la caracterizó por primera vez. La

APO surgió en la década de 1950, cuando la empresa privada norteamericana estaba sufriendo fuertes presiones.

Como respuesta, las empresas hacían más fuertes los controles y con eso se cerraba más el círculo vicioso: mayor control, mayor resistencia; mayor resistencia, mayor control. Fue entonces cuando se buscó una forma de equilibrar los objetivos, admitir una mayor participación descentralizar las decisiones, permitir el autocontrol y la auto evaluación, proporcionando mayor libertad y mayor flexibilidad en los controles.

La administración por objetivos surgió como método de evaluación y control sobre el desempeño de áreas y organizaciones en crecimiento rápido. Inicialmente constituyó un criterio financiero de evaluación y de control.

Como criterio financiero fue válido, pero en el enfoque global de la empresa trajo como consecuencia una distorsión profesional, pues los criterios de ganancia y de costo no son suficientes para explicar la organización social y humana. La respuesta de los niveles medios e inferiores de la organización a ese criterio fue de descontento y apatía, lo cual ocasionó conflictos entre los funcionarios de nivel medio e inferior y la alta dirección.

Fue entonces cuando comenzaron a surgir las ideas de descentralización y administración por resultados. El único modo que encontró la dirección para revertir el proceso antes descrito fue la descentralización de las decisiones y la fijación de objetivos para cada área clave: cada cual escogería “cómo” alcanzar los resultados.

Se eliminaron los órganos de staff, quedando a cargo de cada división la creación de los “servicios que se necesitaran para alcanzar los objetivos”, lo que fortaleció la posición de autoridad de cada jefe operativo.

Definición

La teoría neoclásica desplazó progresivamente la atención antes puesta en las llamadas “actividades-medio”, hacia los objetivos o finalidades de organización. El enfoque basado en el “proceso” y la preocupación mayor por las actividades (medios) fueron sustituidos por un enfoque centrado en los resultados y objetivos alcanzados (fines).

La preocupación acerca de “cómo” administrar pasó a ser la preocupación de “por qué o para qué” administrar. El énfasis en hacer correctamente el trabajo para alcanzar la eficiencia pasó al énfasis en hacer el trabajo más relevante para los objetivos de la organización, con el fin de lograr eficacia.

El trabajo pasó de ser un fin en sí mismo, a ser un medio para obtener resultados. Esa profunda reformulación representa otra especie de revolución copernicana dentro de la administración: un nuevo cambio en el panorama gravitacional del universo administrativo. Esto debido a que tanto las personas como la organización probablemente están más preocupadas por trabajar que por producir resultados.

La Administración Por Objetivos (APO): “es un sistema administrativo integral, en el que se combinan en forma sistemática, muchas actividades administrativas básicas y el cual persigue deliberadamente el cumplimiento eficaz y eficiente de los objetivos organizacionales e individuales”.⁶

Existe otra definición de La Administración Por Objetivos (APO) la cual reza así: “es un proceso en el cual los dirigentes y subordinados de una organización identifican conjuntamente sus metas comunes, definen las

⁶Terry, George R. 2008 Principios de Administración. CECSA, 1 Mexico.

principales áreas de responsabilidad de las personas y utilizan los resultados como una forma de evaluar la contribución, haciendo énfasis en el establecimiento participativo de metas, el autocontrol y la auto evaluación basados en la acción, la conducta y la motivación humana.”⁷ Es de inicio una filosofía positiva sobre el hombre y su posición ante el trabajo.

La Administración Por Objetivos se basa en una actitud optimista ante la naturaleza humana, semejantes a las teorías Y y Z y procura aprovechar esta actitud y crear una atmósfera que permita la participación donde el trabajador dé lo mejor de sí.

El cómo lograr y cómo hacer que todos los esfuerzos de la organización vayan encaminados hacia el objetivo es algo que dependerá en gran medida de la forma en que cada individuo logre insertarse con su esfuerzo en los objetivos de la organización.

A la Administración Por Objetivos y al autocontrol se les puede denominar legítimamente una filosofía de la administración. Esta se basa en un concepto del trabajo de la administración.

Se fundamenta en un análisis de las necesidades específicas del grupo de administración y los obstáculos a los que se enfrentan. Se basa en un concepto de la acción, la conducta y la motivación humanas.

Por último se aplica a cualquier gerente, independientemente de su nivel y función y a cualquier organización, grande o pequeña. Para esto se hace necesario tener bien definidos los objetivos organizacionales e individuales; determinar las áreas de resultados claves(A.R.C) y

8 Díaz Callejas, Osmio Ernesto 2006 Administración de Empresas

establecer los métodos para medir los resultados del cumplimiento de estos objetivos.

En este sentido Peter Drucker (1985), experto en Dirección expresó: "La Dirección por Objetivos funciona si usted conoce los objetivos. El noventa por ciento de las veces usted no los conoce."

Importancia

Posee gran importancia la APO y específicamente la fijación de los objetivos ya que de esta manera las personas saben lo que se espera de ellas y cómo lo están haciendo, cada una es responsable de los resultados y se siente comprometida a lograrlo. La importancia está en el resultado y no en la actividad que realiza, existe mayor libertad sobre los medios a emplear para lograr el objetivo propuesto, hay comprobación periódica de los resultados, ellos conocen mejor que nadie qué cosas son capaces de conseguir.

La APO procura aprovechar la disposición del hombre para trabajar y quedar bien con sus semejantes y crear una atmósfera que permita que los empleados den lo mejor de sí y puedan alcanzar mejoras personales. Otras características de este enfoque es el interés no solo por los objetivos de la organización, sino también por los objetivos de desarrollo personal y concibe el aprendizaje como un proceso continuo que no se detiene.

Características

La APO es una técnica de dirección de esfuerzos a través de la planeación y el control administrativo basada en el principio de que, para alcanzar resultados, la organización necesita antes definir en qué negocio está actuando y a dónde pretende llegar. Inicialmente se establecen los

objetivos anuales de la empresa, formulados sobre la base de un plan de objetivos a largo plazo (que pueden ser quinquenales o decenales), y los objetivos de cada gerente o departamento, con base en los objetivos anuales de la empresa.

La APO es un proceso por el cual los gerentes, principal y subordinado, de una organización identifican objetivos comunes, definen las áreas de responsabilidad de cada uno en términos de resultados esperados y emplean esos objetivos como guías para la operación de la empresa. Se logran objetivos comunes y seguros que eliminan cualquier duda del gerente, al lado de una cohesión de esfuerzos orientados hacia los objetivos principales de la organización.

Así, el desempeño esperado de un gerente debe ser reflejo de lo que se espera en cuanto a la realización de los objetivos de la empresa; sus resultados deben ser medidos por la contribución de éstos al éxito del negocio.

El administrador tiene que saber y entender lo que, en términos de desempeño, se espera de él en función de las metas de la empresa, y su superior debe saber qué contribución puede exigir y esperar de él, juzgándolo de conformidad con las mismas. En realidad, la "ÁPO es un sistema dinámico que integra la necesidad de la empresa de alcanzar sus objetivos de lucro y crecimiento, con la necesidad del gerente de contribuir a su propio desarrollo. Es un estilo exigente y equilibrado de administración de empresas".

En la APO, los gerentes principales y subordinados de una organización definen, en conjunto, sus metas comunes y especifican las áreas principales de responsabilidad de cada posición, en relación con los resultados esperados de cada uno, utilizando esas medidas como guías

para mejorar la operación del sector y para verificar la contribución de cada uno de sus miembros”.

La APO es, por tanto, un método por el cual el administrador y su superior definen conjuntamente las metas y especifican las responsabilidades para cada posición, en función de los resultados esperados, pasando estos últimos a conformar los estándares de desempeño bajo los cuales los gerentes serán evaluados.

Analizado el resultado final, el desempeño del gerente puede ser evaluado objetivamente y los resultados alcanzados pueden compararse con los resultados esperados.

En resumen, la APO presenta las siguientes características principales:

1. Establecimiento conjunto de objetivos entre el ejecutivo y su superior;
2. Establecimiento de objetivos para cada departamento o posición;
3. Interrelación de los objetivos departamentales;
4. Elaboración de planes tácticos y de planes operacionales con énfasis en la medición y el control;
5. Continúa evaluación, revisión y reciclaje de los planes;
6. Participación activa de la dirección;
7. Apoyo intensivo del staff durante las primeras etapas.

Es fundamental en este método, para que tenga éxito, el apoyo decidido de la alta dirección, pues de lo contrario fracasa, acaba desapareciendo, por lo que permite valorar objetivamente la actuación de la Dirección a través del grado de consecución de los objetivos propuestos. Aunque en esta técnica es indispensable un trabajo de explicación, convencimiento y motivación, no cabe duda que bien utilizada contribuye a elevar la calidad de la evaluación de los resultados constituyendo una alternativa con muchas posibilidades.

De esta forma es posible pasar de una etapa en que se evalúa por adjetivos (bueno, cumplidor, esforzado), a una en que se evalúa por objetivos (cumple o no cumple los objetivos). Un equipo de trabajo genera una sinergia positiva por medio de un esfuerzo coordinado. Sus esfuerzos individuales dan como resultado un nivel de desempeño mayor que la suma total de los insumos individuales. Estas definiciones ayudan a precisar porque tantas organizaciones han reestructurado recientemente su proceso de trabajo alrededor de los equipos.

La administración está buscando esa sinergia positiva que permita que sus organizaciones incrementen el desempeño. El uso extenso de los equipos crea el potencial para que una organización genere una mayor producción, sin que exista un incremento en los insumos. No hay inherentemente mágico en la creación de los equipos que asegure la realización de esta sinergia positiva.

El simple hecho de llamar equipo a un grupo no mejora de manera automática su desempeño.

Los equipos exitosos o de alto desempeño tienen ciertas características comunes. Si la administración espera obtener una mejora en el desempeño organizacional mediante los equipos necesitan cerciorarse de que sus equipos tengan esas características.

6.8.4.2 Enfoque de la Gerencia por objetivos

La Gerencia por objetivos es un enfoque más sistemático en el planteamiento y control. Consiste en poner como medida básica de desempeño la obtención de unos resultados finales correspondientes a unos objetivos definidos con anterioridad.

Hay dos aspectos en la Gerencia por objetivos:

El “Aspecto mecánico” que consiste en fijar unos objetivos a largo y a corto plazo:

- Los objetivos son resultado final y no tareas o actividades, es decir, no son medios sino fines.
- Los objetivos deben cubrir cada una de las responsabilidades importantes de cada ejecutivo.
- Debe haber relación lógica entre objetivos a largo y corto plazo.
- Además, los objetivos individuales deben ser relacionados en sus funciones y en los distintos niveles de la organización.

El “Aspecto Dinámico” se refleja en:

- Énfasis en obtener el compromiso de los subordinados para el logro de los objetivos.
- Énfasis en lograr de los subordinados un auto-desarrollo gerencial. (Los desvíos deben conducir a una solución de los problemas)
- Énfasis en automotivación, autodisciplina y autosupervisión.
- Aun cuando paradójico, la dinámica del enfoque resulta en mejor control con mayor libertad de acción para los gerentes.

Objetivos- son los resultados a lograrse año por año, para que la empresa vaya a tener éxito.

Metas- son objetivos a lograrse en un período de tiempo determinado, usualmente de un año pero también de un mes, una semana o aún un día, al trabajar en los niveles de autoridad.

Planes- son los pasos, actividades, proyectos y programas por emprenderse o los medios para lograr las metas.

La Gerencia por Objetivos es un sistema dinámico que integra dos necesidades fundamentales:

- Una, de la empresa, en cuanto a sus metas de crecimiento y rentabilidad o productividad;
- Otra, del personal que busca la oportunidad de contribuir y desarrollarse.

La gerencia por Objetivos no es nada nueva. Los mejores gerentes y supervisores siempre la han practicado.

Lo nuevo es el reconocimiento de que la Gerencia por Objetivos integra por primera vez todas las técnicas gerenciales en un solo conjunto. Por ejemplo:

- Planeación a largo plazo
- Estudio del trabajo
- Contabilidad y control gerencial
- Planeación y control de producción
- Comunicación y motivación
- Control presupuestario
- Valué análisis e ingeniería de costos
- Mantenimiento de planta

Y mediante el Desarrollo Gerencial, involucra íntimamente el recurso más importante de cualquier empresa:

6.8.5 Equipos de Trabajo

6.8.5.1 Generalidades

No son la misma cosa grupos que equipos. En primer lugar, el grupo se define como: “dos o más personas interactuantes e interdependientes, que se han reunido para alcanzar objetivos específicos y un grupo de trabajo es aquel que interactúa principal para compartir información y tomar decisiones, a fin de ayudar a cada miembro a desarrollarse dentro de su área de responsabilidad”.

Los grupos de trabajo no tienen necesidad ni oportunidad de desempeñarse en un trabajo colectivo que requiera de un esfuerzo conjunto. De esta manera, su desempeño es simplemente la suma de la contribución individual de cada miembro. Un equipo de trabajo genera una sinergia positiva por medio de un esfuerzo coordinado. Sus esfuerzos individuales dan como resultado un nivel desempeño mayor que la suma total de los insumos individuales.

El uso extenso de los equipos crea un potencial para que una organización genere una mayor producción, sin que exista un incremento en los insumos.

6.8.5.2 Clasificación de los equipos de trabajos

Los equipos se pueden clasificar en base a sus objetivos. Las tres formas más comunes de equipo que se encuentran dentro de una organización son: Los equipos solucionadores de problema, los equipos auto administrados y los equipos transfuncionales.

Los equipos solucionadores de problema

Si se mira hacia atrás unos 15 años, se verá que los equipos apenas comenzaban a ganar popularidad y que la forma que tomaba la mayor parte de tales equipos era parecida.

Los equipos solucionadores de problemas son: “aquellos que están compuestos por entre 5 y 2 empleados del mismo departamento pagados por hora, que se reunían unas pocas horas a la semana para analizar las formas de mejorar la calidad, la eficiencia y el ambiente en el trabajo”.⁸

Los equipos solucionadores de problema, los miembros comparten ideas y ofrecen sugerencias sobre la forma en que se pueden mejorar los procesos y métodos de trabajo. Sin embargo, rara vez se les da a estos equipos la autoridad para que implementen de manera unilateral alguna de las acciones que sugieren.

Una de las aplicaciones más practicadas de los equipos solucionadores de problema durante la década de 1980 fue la de los círculos de calidad.

Los equipos de trabajo auto administrados

Los equipos solucionadores de problema iban por el camino correcto, pero no llegaron lo suficientemente lejos para conseguir que los empleados se involucraran en las decisiones y procesos relacionados con el trabajo.

Esto no llevo a la experimentación con equipos verdaderamente autónomos que no solo podrían solucionar sus problemas sino además implantar soluciones y asumir toda la responsabilidad de los resultados.

Los equipos de trabajo autoadministrados son aquellos: “que están compuestos por 10 a 15 personas, que asumen las responsabilidades de sus supervisores anteriores. Este incluye el control colectivo sobre el ritmo

9 LOPEZ BONILLA, Juan 2006 Administración de Empresa Cuarta Edición,

del trabajo, la determinación de las acciones, las organizaciones de las causas y la selección colectiva de procedimientos de instrucción.

Los equipos de trabajo totalmente auto administrados llegan incluso a seleccionar a sus propios miembros y hacen que cada uno de ellos evalúe el desempeño de los otros”.⁹

Los equipos transfuncionales

Los equipos transfuncionales son: “aquellos que están compuestos de empleados de aproximadamente el mismo nivel jerárquico, pero de diferentes áreas de trabajo, que se reúnen para desarrollar una tarea”¹⁰.

Muchas organizaciones han utilizado durante años grupos que traspasan los límites horizontales y han tenido gran éxito. Y una fuerza de trabajo realmente no es más que un equipo transfuncional temporal.

De manera similar, los comités, compuestos de miembros que cruzan las líneas departamentales, son otro ejemplo de equipos transfuncionales.

Pero la popularidad de los equipos de trabajo transdisciplinarios explotó a fines de los años ochenta. Los principales fabricantes de automóviles han acudido a estas formas de equipo a fin de coordinar proyectos complejos.

En resumen los equipos transfuncionales son una forma eficaz que permite a las personas de diferentes áreas de una organización, (o incluso entre organización) intercambiar información, desarrollar nuevas ideas, resolver problemas y coordinar proyectos complejos.

10 HAMPTON R. David 2007 Administración Editorial McGraw Hill, México.

11 HAMPTON R. David 2007 Administración Editorial McGraw Hill, México.

Desde luego, no es un día de campo administrar los equipos transfuncionales. Sus primeras etapas frecuentemente consumen mucho tiempo, mientras sus miembros aprenden a trabajar con la diversidad y la complejidad.

Se necesita tiempo para establecer la confianza y el trabajo en equipo, especialmente con personas con diferentes antecedentes, diferentes experiencias y perspectivas.

En las organizaciones modernas existen menos jerarquías pero aumentan los Equipos de Trabajo y los modelos participativos para impulsar el poder. Los Gerentes deben hacer que la gente coopere entre sí y que coordinen esfuerzos hacia el logro de resultados. Los Líderes tienen que saber formar y conducir Equipos de Alta Eficiencia, desarrollar sus habilidades y mantener una motivación permanente.

La creación de un Equipo y de su espíritu da como resultado una situación en la que el todo es más grande que la suma de sus partes. Los equipos de trabajo constituyen las unidades básicas de las organizaciones, y en el contexto actual, de constantes cambios y transformaciones, adquieren sin lugar a dudas un valor estratégico fundamental de cara a la necesaria reestructuración que deben acometer las organizaciones.

La gran cantidad de intervenciones que en la actualidad se están llevando a cabo a partir de la implantación de equipos de trabajo, de una parte, y las numerosas investigaciones que se están realizando sobre esta temática atestiguan la inquietud por parte de profesionales e investigadores sobre este tema y subrayan su relevancia.

El objetivo es contribuir al desarrollo con la aportación que diferentes equipos muy consolidados de profesionales e investigadores vienen

realizando en nuestro contexto cultural sobre distintos aspectos del trabajo en equipo, aspectos éstos que están en perfecta sintonía con las líneas más punteras de investigación en la actualidad y que gozan de un gran reconocimiento a nivel internacional.

Debe tenerse por objeto el análisis de la anticipación del cambio como estrategia para afrontar la flexibilidad en la composición de los equipos de trabajo; el análisis del contexto cultural y de los objetivos grupales en los procesos de negociación; la evaluación de investigaciones y el desarrollo de un modelo de resultados.

Psicosociales de los programas de círculos de calidad; la evaluación del rendimiento en la administración pública como un sistema integrado de valoración de equipos de trabajo; y la propuesta de un modelo de funcionamiento de equipo de trabajo basado en las variables distancia de poder, cultura individualista / colectivista, e identificación con los objetivos del grupo.

6.8.5.3 Tipos de equipos de trabajo

Los equipos de trabajo pueden agruparse en distintos tipos, dependiendo de quienes los compongan, el alcance de sus objetivos, la voluntariedad u obligatoriedad de la participación en ellos y otras características. Definiremos aquí cuatro de ellos, así como sus rasgos más reveladores.

Círculos de Calidad. Están integrados por un pequeño número de trabajadores que desarrollan su actividad en una misma área, junto a su supervisor, y que se reúnen voluntariamente para analizar problemas propios de su actividad y elaborar soluciones.

Equipos de Progreso. También llamados "equipos de mejora" o "equipos de desarrollo". Sus miembros se reúnen de forma no voluntaria con el

propósito de resolver un problema concreto por el que han sido convocados. Una vez alcanzado el objetivo, el grupo se disuelve. Generalmente se tratan problemas que afectan a distintas áreas de trabajo o departamentos.

Equipos de Procesos. Una de las líneas de actuación con más potencialidad en la reducción de costes y el incremento de la eficacia y la eficiencia, es la gestión de los procesos. Un equipo de este tipo se centra en un proceso específico con el objetivo de mejorarlos, rediseñarlo o de operar en el mismo un cambio total mediante una acción de reingeniería.

-Equipos Autónomos. Son conocidos también con el nombre de "equipos de trabajo autogestionario" o de "equipos de trabajo autodirigidos". Representan el grado de participación más amplio ya que, en la práctica, la dirección delega en ellos importantes funciones.

Finalmente, los equipos de trabajo o de alto desempeño necesitan liderazgo y estructura para proporcionar foco y dirección. Definir y ponerse de acuerdo en un enfoque común, por ejemplo, da la seguridad de que el equipo está unificado en los medios para alcanzar sus metas.

Ahora bien, surge el cuestionamiento ¿Qué es un líder?

6.8.6 Clima de la Organización

En el cual se debe de considerar el ambiente en que se desarrolla por lo que la organización presenta diferentes Aspectos que el líder debe buscar para llegar a obtener un clima favorable y se efectivo con su estilo de liderazgo.

6.8.6 Importancia

La importancia del Clima Organizacional proviene de su función como vínculo entre los aspectos objetivos de la organización y el

comportamiento de los trabajadores, principalmente en el hecho de que nos presenta en forma global las actitudes, las creencias, los valores de los miembros de una organización que debido a su naturaleza se convierten en elementos del mismo clima, todo esto hace que se vuelva importante para un administrador, saber analizar y diagnosticar el clima prevaleciente en una empresa, en tres puntos fundamentales:

- Evaluar de donde provienen las fuentes de conflicto, o de insatisfacción que conlleven al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
- Buscar cambios indicativos para el administrador sobre los elementos donde debe dirigir sus intervenciones.
- Continuar con el desarrollo de la organización y prever los problemas que puedan surgir.

Esto se puede lograr en la medida en que se visualice más allá de la maximización de las ganancias; debido a que todas las organizaciones, sean éstas, grandes o pequeñas presentan características propias las cuales se clasifican en organizaciones sanas o enfermizas.

La Administración de Personal es la indicada para tratar de resolver esta situación, de tal forma que los empleados se sientan satisfechos de pertenecer a la organización, identificados con ella y al mismo tiempo, tomados en cuenta.

No todo el mundo está convencido de que el Clima Organizacional y la moral de los empleados son asuntos de suma importancia.

Desafortunadamente algunos lo ven como algo intangible y subjetivo que no tiene relación con el trabajo, los consideran conceptos de relaciones

humanas asociados con la estructura organizacional y que carecen de importancia para las operaciones efectivas dentro de la organización. Algunos Administradores están interesados en el bienestar general de sus empleados por razones humanísticas y consideran que los seres humanos merecen ser tratados con respeto, dignidad y amabilidad, ya sea en el trabajo o fuera de él.

Es así como los estilos de liderazgo constituyen un aspecto importante del ambiente total de la organización; el personal y el trabajo es básicamente un grupo y no una línea; por lo que se considera que las prácticas de personal la llevan a cabo supervisores de primera línea y que el análisis de liderazgo implica relaciones empresa-empleado en todos los niveles de la organización.

Teniendo en cuenta que la relación obrero-patronal representa polos opuestos de intereses y que hacen imposible su desarrollo y productividad la efectiva comunicación es muy difícil conseguir, esto se vuelve más problemático cuando dentro de una organización existen relaciones jerárquicas rígidas y cuando los sentimientos intergrupales son algunas veces más negativos que positivos. Es por eso que la gerencia debe valerse de buenas relaciones humanas para evitar el surgimiento de problemas entre el personal y además debe tratar de ponerlas en práctica motivando un sentimiento de confianza y lealtad a las personas que le sirven.

Por lo tanto, la organización vista como un conjunto de instalaciones, máquinas, equipo, procedimientos, métodos, no es más que una maqueta inerte; y el ser humano visto como un agente activo, infunde vida, dinamizando las operaciones empresariales; proyectándola hacia el progreso o el fracaso en sus constantes relaciones con sus semejantes, poniendo de manifiesto su propia idiosincrasia, sus sentimientos y relaciones respecto a la organización en que se encuentra trabajando.

Siendo entonces de primordial importancia el lugar y los medios en que esta trabaja.

La gerencia debe necesariamente conocer las inquietudes y ambiciones de cada miembro que le sirve, para dinamizar y propiciar una relación que contribuya a resolver los diferentes problemas concernientes al individuo, los cuales se suscitan con frecuencia, ya que las buenas relaciones son las encargadas de mantener el equilibrio en la actuación de jefes y subordinados, ayudando a la obtención de un buen clima organizacional.

6.8.6.2 Ambiente organizacional

El Clima Organizacional es el ambiente humano dentro del cual realizan sus actividades los empleados en una empresa. Es algo intangible; no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real, es un concepto dinámico de sistemas, que refleja el estilo de vida completo de una organización, el cual se ve afectado por todo lo que sucede dentro de ella. Las organizaciones son siempre únicas y cada una de ellas tiene su propia cultura, sus tradiciones y métodos de acción que en su totalidad constituyen su clima. Algunas son muy humanas, otras duras y frías, pero de ello depende la atracción y conservación de las personas que se adaptan a su clima.

El clima influye en la motivación, en el desempeño y la satisfacción en el empleo. Esto lo hace cuando algunas expectativas con respecto a qué consecuencias se generarán a través de diferentes acciones de los empleados; estos esperan ciertas recompensas y satisfacciones basándose en la percepción que tienen del clima en la organización.

Un ambiente estable es una inversión a largo plazo de la cual los directivos de las organizaciones deberían percatarse de que el medio, forma parte del activo de la empresa. Existen varios elementos típicos que

contribuyen a crear un clima favorable en el empleado, los cuales lo hacen sentir así; cuando hace algo útil que le proporciona un sentido de valor personal, muchos buscan también la responsabilidad y la oportunidad de tener éxito.

Entre esos elementos se pueden mencionar los siguientes:

- La calidad del liderazgo
- El grado de confianza
- La comunicación ascendente y descendente
- La responsabilidad
- Recompensas justas
- Oportunidades
- El compromiso del empleado.

6.8.6.3 Factores que conforman el clima organizacional

El Clima Organizacional, está conformado por escalas o factores que interactúan e influyen en variables claves tales como, satisfacción, producción y la eficacia. Estos factores del clima, sugieren mucho sobre la manera de cómo se desarrolla el proceso de dirección en la institución. Las grandes organizaciones se componen de muchos climas y muchos factores diferentes. Cualquier gerente puede tener un estilo de supervisión que sea muy distintivo cuando se compara con el clima total.

Waters clasifica los factores del clima organizacional de la siguiente manera:

Estructura Organizacional diferente

Este factor comprende elementos tales como formalización de la estructura, adecuación del planeamiento, consiste en las opiniones del empleado con relación a los reglamentos y procedimientos, el grado de formalización de políticas de prácticas normales y las responsabilidades

de cada posición, así como el grado de adecuación de los planes para lograr los objetivos.

Autonomía del Trabajo

Caen en la categoría de este factor, la responsabilidad y la obstaculización y, consiste en que cada trabajador debe estar concientizado del trabajo que tiene que realizar, sin tener que estar consultando todas sus decisiones, se refiere además al sentimiento que tienen los miembros agobiados con trabajos de rutina y otros requisitos considerados inútiles.

Supervisión rigurosa impersonal

Los elementos que conforman este factor son, el énfasis en producción y alejamiento. Se refiere al comportamiento del administrador con supervisión estrecha. La administración no busca comunicación con sus subalternos y se describe un alejamiento sentimental emocional entre el administrador y sus subalternos.

Ambiente abierto, estimulante

Este factor comprende elementos como: conflicto y riesgo, y consiste en exteriorizar los problemas existentes entre los trabajadores y administradores no escondiéndose ni disimulándolos, así como el sentido de riesgo e incitación en el oficio, y en la organización, correr riesgos calculados, preferiblemente no arriesgarse en nada o arriesgarse para alcanzar objetivos.

Orientación centrada en el empleado

Este factor está conformado por elementos tales como: cordialidad, consideración, tolerancia del error, recompensa y comprende el sentimiento de que lo quieren a uno, relaciones de grupo sociales amistosas e informales demostrando con hechos al trabajador sus derechos humanos y considerando sus errores en vez de forma

amenazante a manera de apoyo y de aprendizaje, haciendo énfasis en recompensas y premios más bien que en sanciones.

6.8.6.4 Enfoques del clima organizacional

Las descripciones del Clima Organizacional aun existiendo acuerdo general acerca de su importancia, hay menos consenso en relación a lo que el término significa. Las descripciones varían desde factores organizacionales puramente objetivos como: estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo. El enfoque más reciente de la descripción del Clima Organizacional consiste en reconocer su naturaleza, tanto estructural como subjetiva.

Enfoque Estructural

Describe el clima organizacional como “Aquel conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influyen en el comportamiento de las personas que la forman”.¹¹

El clima organizacional dentro de la organización puede descomponerse en términos de estructura organizativa, complejidad de sistema, pauta de liderazgo y dirección de metas.¹²

La estructura define propiedades físicas de una organización que existe sin considerar componentes humanos del sistema, la estructura es un fenómeno objetivo que influye mucho en el clima; comprende elementos como: la dimensión de la organización, los productos o servicios, estructura y el número de niveles jerárquicos.

Las empresas difieren a nivel de su disposición jerárquica, de su actividad productiva de su entorno, de sus beneficios sociales y de las posibilidades

¹¹Forehand y Gilmer. Un enfoque de Análisis Neoclásico de la Estructura Organizativa (Clima Organizacional),2008 P. 181

¹²Dressler Gary: Organización y Administración (Enfoque Situacional) USA. Ed. Prentice may Internacional, 2007. P. 18

de recompensas que ofrecen a sus empleados, llegándose a hablar de aspectos formales o estructurales de la organización correspondientes al subsistema tecno-administrativo constituido por: Metas, Objetivos, Economía, Finanzas.

Estructuras formales de la organización, procesos administrativos (planeación, organización, dirección y control), cargos, tareas, informaciones, políticas, normas y directrices, las cuales se constituyen en la parte visible del "ICEBERG" organizacional o témpano organizacional, pero los individuos perciben de manera distinta el clima según su posición en la escala jerárquica, así mientras más arriba es el punto que ocupa un empleado en la escala jerárquica, percibirá su organización como menos autocrática y más apta para renovarse.

El tamaño de las empresas a veces crea problemas más de los necesarios, ya que una organización grande se cree poderosa y eso hace que no tome en cuenta los problemas a los cuales se tienen que enfrentar. Las empresas centralizadas y fuertemente jerarquizadas tienen una tendencia a producir climas cerrados, autoritarios, rígidos y enfermizos para la creatividad de sus empleados. Mientras las empresas que son creadoras tienen climas abiertos, participativos y cálidos; un clima participativo se caracteriza por una integración de procesos de control y de decisión que está dispersa en todos los niveles jerárquicos de la organización.

El clima estructura el aprendizaje social de una organización y si esto se da constantemente se podrá explicar la persistencia de un tipo de liderazgo particular y la resistencia al cambio que se puede ver en los líderes.

Enfoque Subjetivo

Este enfoque concibe al clima organizacional en términos de la opinión que el empleado se forma de la organización como, los efectos subjetivos

percibidos del sistema formal, el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las aptitudes, creencias, valores y motivaciones, así como la percepción que el empleado tiene de sus necesidades sociales que está satisfaciendo y que está gozando del sentimiento de la labor cumplida, así como la consideración, es decir, hasta qué punto el empleado juzga que el comportamiento de su superior es sustentador o emocionalmente distante; por lo que se habla de aspectos informales de la organización, los cuales integran el subsistema psico-social que constituyen la parte invisible del témpano o “ICEBERG” organizacional.

6.8.6.5 Variables posicionales que inciden en el clima organizacional

Estudios recientes sobre el Clima Organizacional manifiestan la idea de estudiarlo de una forma más específica, y para ello se consideran tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización. Primero, los que ven el clima organizacional como una variable independiente, en otras palabras, como un factor que influye en cosas tales como la satisfacción del empleado.

En segundo lugar, el clima organizacional se ha tratado como una variable interpuesta, por ejemplo entre el estilo de liderazgo y el desempeño o satisfacción del empleado. En tercer lugar, como una variable dependiente la que analiza la manera en que al variar factores como estilo de liderazgo, se influye en el clima. Las variables en cuestión se detallan así:

El Clima como Variable Independiente

Es aquella que determina el sentido en que una organización evoluciona, así como los resultados que se obtienen. Incluyendo variables expuestas a sufrir modificación de parte de la organización y de los encargados de ésta.

Esta variable comprende la estructura organizativa y su administración, reglas, decisiones, actitudes y se distinguen porque pueden también agregar nuevos componentes y también son de causa y efecto, si estos se modifican hacen que se modifiquen las otras, si estas permanecen sin cambios no sufren generalmente la influencia de las otras variables. Bajo esta variable el clima es visto como un factor que influye en cosas como la satisfacción del empleado.

Los resultados de las investigaciones reflejan que el Clima Organizacional es una determinante significativa de satisfacción individual en el oficio; y que esta satisfacción crece al aumentar su percepción de las oportunidades de promoción, progreso y el desarrollo personal influyendo de tal manera en el desempeño; dando como resultado mayor productividad y más alto rendimiento.

El Clima como variable Interpuesta

Según esta variable se ha encontrado que el Clima Organizacional actúa como un intermediario para enlazar factores organizacionales como la estructura con la satisfacción o rendimiento del trabajador.

Dar a los empleados más autonomía y vincular las revisiones de desempeño directamente con los programas de compensación, influyen en la satisfacción de los trabajadores y de este modo se cumple una función de enlace entre la organización misma y las actividades y comportamiento del personal.

LIKERT en muchos estudios ha considerado el clima organizacional como una variable interpuesta entre algún tipo de programa de capacitación o adiestramiento gerencial y el desempeño o satisfacción gerencial.

Según las consideraciones de Likert, la estructura organizativa más funcional debe ser flexible con un clima flojamente estructurado, con

fuertes normas de responsabilidad, iniciativa personal. Ofreciendo recompensas pero también críticas al desempeño pobre, obteniendo así una cantidad moderada de conflictos, una productividad global más elevada, y la satisfacción con el empleo alta.

Alcanzando así un factor organizacional formal (liderazgo) con el espíritu de trabajo y la producción de los empleados. Observando que cada estilo de liderazgo genera diferente clima organizacional.

Clima como Variable Dependiente

Es la variable que resulta del efecto de las dos precedentes. Estas variables reflejan los resultados obtenidos por la organización como: productividad, gastos de la empresa, ganancias y pérdida. Estas variables constituyen la eficacia organizacional de una empresa. Se ha encontrado que la estructura organizacional formal, incluyendo la división del trabajo, los patrones de comunicación y las políticas y procedimientos tienen efecto sobre la forma que el empleado percibe su clima.

Los programas de adiestramiento pueden tener importancia sobre el clima organizacional, ya que reducen la discrepancia entre el clima preferido y el que percibe el empleado como clima de organización.

El clima organizacional visto como variable dependiente ha encontrado muchos factores que tienen efecto sobre la manera como los empleados visualiza el clima de la organización.

Entre estos factores se encuentran:

- Tecnología
- La estructura
- El liderazgo
- Supuestos y prácticas administrativas
- La división del trabajo

- Los patrones de comunicación
- Las políticas y procedimientos
- Las personalidad y las necesidades de los trabajadores

Estos factores entre otros influyen y hacen variar la forma de percepción del clima organizacional por parte de los dirigentes y dirigidos. Las variables y subvariables que integran el clima organizacional

Dentro de esta clasificación se encuentran las siguientes:

Variables en relación con la organización

Estructura

Las opiniones de los empleados acerca de las limitaciones que hay en el grupo, cuántas reglas y procedimientos hay. Se insiste en el papeleo y el conducto regular, o hay una atmósfera abierta e informal.

Responsabilidad

El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tiene que consultar todas sus decisiones; cuando hay que hacer un trabajo, cual cuál es su trabajo.

Recompensa

El sentimiento de que se le recompensa por hacer bien su trabajo; se hace énfasis en recompensas positivas más bien que en sanciones; la equidad percibida de las políticas de paga y promoción, son relativas al trabajo desempeñado.

Riesgos

El sentido de riesgo, e incitación en el oficio y en la organización; se insiste en corregir riesgos calculados o es preferible no arriesgarse en nada?

Calor

El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en que lo quieren a uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.

Apoyo

La ayuda que se recibe de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.

Niveles de desempeño

La percepción existente acerca de las exigencias de mejorar los rendimientos en el trabajo y la percepción de la importancia de fomentar el mayor rendimiento del personal.

Conflicto

Los administradores y otros trabajadores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salga a la luz y no permanezcan escondidos o se disimule.

Identidad

El sentimiento de que se pertenece a la institución y que es miembro valioso de un equipo de trabajo.

Subvariables en relación con el individuo

Las subvariables que se han considerado tomando como base las variables mencionadas son las que se detallan a continuación: edad, sexo, estado civil, antigüedad, nivel académico.

6.8.6.6 Metodología para realizar la evaluación del clima organizacional

- a) Autorización de la administración superior con el propósito de obtener concientización y compromiso hacia los cambios que genere el clima organizacional existente.
- b) Clasificar al personal por cargos, para conocer el universo a considerar.
- c) Visitas personalmente a los jefes de cada unidad, a efecto de entregar los cuestionarios a pasar para que se distribuyan al personal correspondiente, así como para desarrollar una reunión con el personal y evitar falsas especulaciones que generen resistencia al cambio.
- d) administración y recolección de los cuestionarios distribuidos debidamente complementados.
- e) Evaluación del clima.
- f) Elaboración del diagnóstico.
- g) Elaboración de gráficos del clima.
- h) Recomendaciones.

6.8.6.7 Medición del clima organizacional

Cada autor considera diferentes variables que deben ser evaluadas para obtener una adecuada medición del clima, tal como se puede observar en el Cuadro N° 1.

Cuadro Nº 1. Variables del Clima Organizacional consideradas por diversos autores.

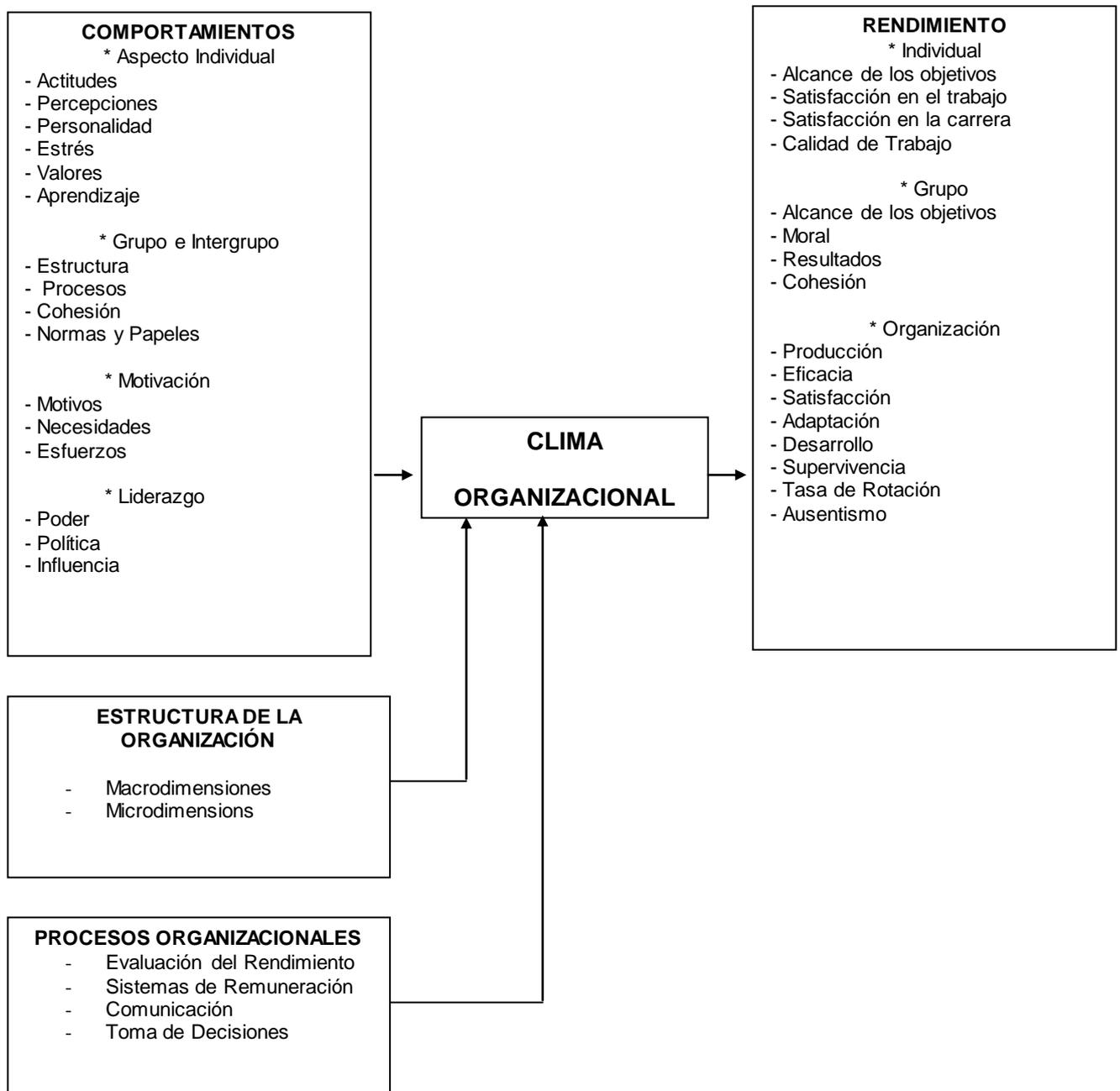
LINKER	LITWIN Y STRINGER	FOREHAN Y GILMER	HAPIN Y CROFTS
1. Métodos de Mando	1. Estructura Organizacional	1. Tamaño de la organización	1. Cohesión entre el grupo
2. Naturalezas de las fuerzas	2. Responsabilidad	2. Estructura organizacional	2. Grado de compromiso del grupo
3. Naturaleza de los procesos de comunicación	3. Recompensa	3. Complejidad sistemática de la organización	3. Moral de grupo
4. Naturaleza de los procesos de influencia y de interacción	4. Riesgos	4. Estilos de liderazgo	4. Apertura de espíritu
5. Toma de Decisiones	5. Apoyo	5. Orientación de fines	
6. Fijación de objetivos o de las directrices	6. Normas		6. Nivel efectivo de las relaciones con la administración superior
7. Procesos de control	7. Conflictos		7. Importancia de la producción
8. Objetivos de resultados y de perfeccionamiento			

Fuente: investigadoras

Una manera de medir el clima organizacional en una empresa es establecer la forma en que interactúan los componentes que lo integran, tal como se presenta en el Cuadro N° 2

Dentro de este cuadro se puede observar los diferentes componentes y resultado que se obtienen del clima organizacional que se da en la empresa

Cuadro N° 2. Componente y resultado del Clima Organizacional



Los componentes y resultados del clima organizacional esquematizados anteriormente, podrían interpretarse y resumirse de la siguiente manera:

El individuo lleva consigo a la organización ciertas ideas preconcebidas sobre sí mismo, quién es, qué merece, qué es capaz de realizar; por lo tanto, tiene actitudes, percepciones, valores, conocimientos adquiridos a través de un proceso de aprendizaje y además tiene características de personalidad, que lo hacen tener expectativas en relación a la satisfacción de sus necesidades.

Movido por sus expectativas de satisfacer sus necesidades, actúa e interactúa en los grupos de la organización. De acuerdo a la estructura de esos grupos, a los procesos de interrelación humana gestados en ellos a las fuerzas de las normas que los unen; puede el individuo experimentar o dejar de experimentar motivaciones a través de un proceso engendrado por sus relaciones dentro de estos grupos.

Por otro lado, los estilos de liderazgo ya sea con poder personal o poder del puesto, con sus líneas de política, constituyen una influencia importante en el ambiente total de la organización, en el comportamiento individual y el comportamiento de los grupos, consolidando las expectativas de satisfacción.

De acuerdo a expectativas individuales, a su interacción en los grupos y la calidad del liderazgo, el individuo tiene comportamientos y desempeños hacia metas, tareas, políticas, estructura (micro-dimensión), elementos que utiliza la empresa para rebasar o extender sus fronteras hacia el medio ambiente, lo que permitirá que pueda adaptarse e innovarse apropiadamente (macro-dimensiones).

Los procesos organizacionales tales como los incentivos, evaluación del rendimiento, castigos, información, comunicación y el proceso de toma de

decisiones ejercidas por personas y/o grupos que controlan los medios de satisfacer necesidades, influyen positiva o negativamente en el resultado del comportamiento del individuo frente al contenido de su cargo.

Los comportamientos, la estructura y los procesos de organización, se dan dentro de una matriz cultural, constituida por el clima organizacional. El cuál influye en la forma como se desempeña la organización.

La eficacia de una organización se mide por una relación entre resultados alcanzados frente a los objetivos y metas establecidas para el aprovechamiento de los recursos de la empresa; esta eficacia no es más que la extensión en que se maximizan todas las formas de rendimiento de la organización.

6.8.6.8 Composición de la organización

a) La Departamentalización

Las limitaciones del número de subordinados que se pueden manejar directamente restringirían el tamaño de las empresas, si no fuera por la técnica de la departamentalización. La técnica de departamentalización consiste en: “El agrupamiento de actividades y personas en departamentos permitiendo ampliar las organizaciones (al menos en teoría) hasta un grado indefinido. Sin embargo, los departamentos difieren en lo tocante a los patrones básicos utilizados para agrupar las actividades”.¹³

Para empezar se debe insistir en que no existe una forma perfecta de departamentalización aplicable a todas las organizaciones o a todas las situaciones. El patrón utilizado dependerá de las situaciones en particular

13 Harold Kont'z, Administración. Una Perspectiva Global, P. 248

y de lo que los administradores creen que producirá los mejores resultados ante la situación que enfrenta.

b) Tipos De Departamentalizaciones

Existen diversas técnicas para poder diseñar las divisiones de los departamentos, a continuación se detallan algunas.

Departamentalización por números simples

En un tiempo, la departamentalización por números simples fue un método importante en la organización de las tribus, clanes y ejércitos. Aunque está cayendo rápidamente en desuso. Puede tener quizás ciertas aplicaciones en la sociedad moderna.

El método de departamentalización mediante el número simple consiste en reunir a las personas que van a desarrollar los mismos deberes y colocarlas bajo la supervisión de un gerente. El hecho esencial no es lo que hacen estas personas, donde trabajan o con que trabajan; el éxito depende solo del número de personas que participan en él.

Aunque un examen rápido pueda impresionar a un investigador con el número de personas agrupadas en departamentos sobre la base de los recursos humanos la utilidad de este dispositivo organizacional ha disminuido con cada siglo que pasa. Por una parte, la tecnología ha avanzado y exige habilidades más especializadas y diferentes.

Una segunda razón para la declinación de la departamentalización solo por números es que con frecuencia los grupos integrados por personas especializados son más eficientes que aquellos basados simplemente en números.

Una tercera y antigua razón para la declinación de la departamentalización por números es que solo es útil al nivel más bajo de

la estructura de la organización. Tan pronto como algún otro factor que no sea la fuerza humana pura se hace importante, el método de departamentalización por número simple deja de producir buenos resultados.

Departamentalización Por Tiempos

Una de las formas más antiguas de departamentalización, utilizadas generalmente en los niveles inferiores de la organización, consiste en agrupar las actividades con base en el tiempo.

El uso de turnos de tarea es común en muchas empresas por razones económicas, tecnológicas, u otras, el día normal de trabajo no es suficiente.

Ventajas:

Primero se pueden prestar servicios más allá del horario de trabajo cotidiano de ocho horas, con frecuencia hasta veinticuatro horas diarias.

Segundo, es posible usar procesos ininterrumpidos que requieren un ciclo continuo.

Tercera, el equipo de capital caro se puede usar más de ocho horas al día cuando los trabajadores usan las mismas máquinas en varios turnos.

Cuarto, para las personas (ejemplo para los estudiantes que asisten a clases durante el día) resulta conveniente trabajar de noche.

Desventajas:

Primero, puede faltar supervisión durante el turno de la noche.

Segundo, existe el factor fatiga para la mayoría de las personas es difícil cambiar.

Tercero, el hecho de tener varios turnos puede ocasionar diversos problemas de comunicación y coordinación.

Cuarta, el pago de tasas de tiempo extra puede aumentar el costo del producto o servicio.

Departamentalización por Funciones

El agrupamiento de actividades de acuerdo con las funciones de una empresa (departamentalización funcional) abarca todo lo que las empresas hacen normalmente.

Puesto que todas se dedican a la producción de algo útil que desean otros, sus funciones básicas son: producción (generar utilidades o añadir utilidad a un bien o servicio), ventas (encontrar consumidores, pacientes, clientes, estudiantes o miembros que estarán de acuerdo en aceptar el bien o servicio a un precio o por un costo) y financiamiento (obtener fondos y cobrar, proteger, y gastar los fondos de la empresa). Ha sido lógico agrupar estas actividades en departamentos, como Ingeniería, producción, Ventas o mercadotecnia y finanzas. Estas designaciones funcionales particulares no aparecen con frecuencia en el organigrama.

En primer lugar no existe una terminología generalmente aceptada: una empresa industrial utiliza los términos “ producción”, “ventas” y “finanzas” al mayorista le preocupan actividades tales como “compras”, “ventas” y “finanzas” y una compañía de ferrocarriles se dedica a operaciones, “tránsito”, “finanzas”.

Una segunda razón para diversidad de los términos, es que con frecuencia las actividades básicas difieren en importancia: los hospitales no tienen departamento de ventas; las iglesias no cuentan con un departamento de producción, esto no significa que no se lleven a cabo estas actividades, sino que no son especializadas o que tienen una importancia que se les convine con otras actividades.

Una tercera razón para la ausencia de departamento de ventas, producción finanzas en muchos organigramas es que han seleccionado en forma deliberada otros métodos de departamentalización. Los quienes responsabilidad de la empresa quizás decidan organizarse en base a el

producto, el consumidor, el territorio o el canal de comercialización (la forma en cómo los bienes o servicios llegan al usuario).

La departamentalización funcional es el criterio más ampliamente utilizados para organizar las actividades y existe en casi toda empresa en algún nivel de su estructura organizacional. Las características de las funciones de ventas, producción y finanzas tienen un reconocimiento tan amplio y se comprenden tan fácilmente, que constituyen la base no solo de la organización departamentalización, sino también, con mayor frecuencia de la departamentalización de la estructura organizacional.

La coordinación de actividades se puede lograr mediante reglas y procedimientos, diversos aspectos de la planeación, la jerarquía organizacional, los contactos personales y en algunas situaciones mediante los departamentos de enlace. Se puede utilizar un departamento de este tipo entre ingeniería y producción para manejar los diseños o de cambios.

Ventajas:

La más importante es la departamentalización funcional es que constituye un método lógico y probada durante mucho tiempo. También es la mejor forma de asegurarse de que los más altos administradores defenderán el poder y el prestigio de las actividades básicas de la empresa.

Esto es una consideración importante entre los gerentes funcionales, pues se ven por todas partes la intromisión de grupos de staff y de servicio, que en ocasiones amenazan la seguridad de los principales ejecutivos de línea.

Otra ventaja es que la departamentalización funcional sigue en principio de la especialización ocupacional, y por consiguiente facilita la utilización del personal.

Otra ventaja más es que simplifica la capacitación y debido a que los altos gerentes tienen la responsabilidad de los resultados finales, proporciona un medio para ejercer un control estricto en la cima.

Desventajas:

A pesar de las ventajas de la departamentalización funcional, hay ocasiones en que los resultados que ofrecen estos métodos parecen mejores.

El tamaño del área geográfica quizá requiera el agrupamiento territorial de las actividades; la producción o la compra de numerosas líneas de productos, o de productos diseñados para cumplir ciertas clasificaciones del comprador, pueden requerir el agrupamiento a lo largo de líneas de productos o de clientes. Además, la departamentalización funcional a veces tiende a restar importancia a los objetivos globales de la empresa.

Con frecuencia, los contadores expertos en la producción y vendedores que trabajan en departamentos especializados, tienen problemas al contemplar la empresa, como un conjunto, por lo cual es frecuente que le resulte difícil coordinarse entre ellos, desarrollar actitudes y otros patrones de conducta que implican lealtad a un departamento y no a una empresa en general.

Esos muros entre los departamentos funcionales son comunes y se requiere un esfuerzo considerable para derribarlos.

Otra desventaja es que solo se puede responsabilizar por las utilidades al director general. En empresas pequeñas esto es lo correcto, pero en empresas grandes es una carga demasiado pesada para una persona.

Así mismo, esta clase de departamentalización dificulta una rápida adaptación a los cambios ambientales. Por último, la compañía

organizada funcionalmente, no es lugar más apropiado para capacitar gerentes generales, que necesitan ciertos conocimientos y experiencias en todas las funciones de la empresa.

6.8.7 METODOLOGIA PARA EL DIALOGO ORGANIZACIONAL MEDIANTE

LAS AREAS FUNCIONALES COMO GRUPOS PRIMARIOS

Esta propuesta ha sido preparada con el fin de ayudar a los gerentes de las áreas funcionales de la empresa con el objeto de que los Grupos Primarios hagan participar a las bases, y desarrollar el funcionamiento, objetivos y otros aspectos de su función.

METODOLOGIA

Identificación de Necesidades Nuevas para la Organización Moderna

Las empresas deben de contar con la participación como el recursos más importantes para la satisfacción y lograr de estos alta efectividad, esta última la tarea y el deber principal de la gerencias es estimular la participación en la empresa comercializadora.

Los conceptos nuevos de liderazgo asumen que la efectividad organizacional puede ser mejorada mediante:

- Una mayor participación del personal en decisiones que afecten su trabajo y sus condiciones personales.
- Mejores relaciones interpersonales entre todos los niveles.
- La solución de problemas en equipo, con resolución de conflictos mediante confrontación directa.
- Un liderazgo que normalmente se encuentra en organizaciones autoritarias

Las áreas funcionales son el Grupo Primario que se convierte en un vehículo y un mecanismo ideal para lograr estas condiciones ya que

provee la oportunidad de practicar los nuevos conceptos de liderazgo, comunicación y participación.

Las habilidades del hombre sólo se desarrollan ejercitándolas; si no se usan, se atrofian. Se adquiere destreza en deportes mediante entrenamiento. Se aprende a pensar, pensando. Se aprende a tomar decisiones, decidiendo. Se aprende a ejercer autoridad, ejerciéndola. Se pueden practicar todos los conceptos nuevos de gerencia a través del Grupo Primario.

Debe de ser importante la Buena Comunicación.

La falta de comunicación efectiva es uno de los problemas más agudos de nuestro tiempo. Ha habido desastres mundiales debido a la inhabilidad de naciones para comunicarse con precisión.

Por ejemplo, hubiera sido posible evitar las dos bombas atómicas sobre Japón si hubiera existido mejor traducción, algo más de imaginación y algo más de intransigencia.

Otro ejemplo fue una seria brecha de comunicación entre los ingleses y los americanos en el año 1943 que costó mucho tiempo y vidas. Esto fue debido a la interpretación diferente del verbo "ToTable", que tiene sentidos distintos en las dos naciones.

Con razón se puede hacer énfasis acerca de las habilidades para comunicarse. Inglés con japonés es una cosa, inglés con inglés es algo peor, pero el viajero en América latina se da cuenta rápido de las múltiples palabras inventadas en muchos de los países, por no mencionar los sentidos opuestos y a menudo feos asignados a vocablos en países o regiones del mismo país.

El tema de la comunicación está recibiendo mucha atención hoy en día por ser reconocido como la esperanza para lograr entendimiento, no sólo entre países, sino entre grupos y personas con ideas contrarias.

La comunicación efectiva necesita esfuerzo pero, tomando en cuenta los resultados y beneficios que se obtienen, bien vale la pena hacerlos.

Entre los beneficios de una buena comunicación encontramos una más alta moral, mejor sentido de equipo, sentido de pertenecer, menos conflictos, menos malentendidos, etc.

Pero el último fin de buena comunicación es una mayor efectividad organizacional.

Comunicación es el proceso a través del cual las personas se relacionan unas con otras. Durante este proceso se comunican ideas, sentimientos y actitudes. Si la comunicación es efectiva, se trata mejor y se solucionan más efectivamente los problemas.

Así se reconoce una relación clara entre la comunicación y la efectividad organizacional, es decir la productividad global.

El Organigrama visto como una Agrupación de equipos de Trabajo.

El origen de los Grupos Primarios descansa en el organigrama, que debe aparecer como la agrupación lógica de una serie de equipos de trabajos. Se puede decir que la habilidad de mirarlo así es una prueba que el organigrama es sensato y funcional.

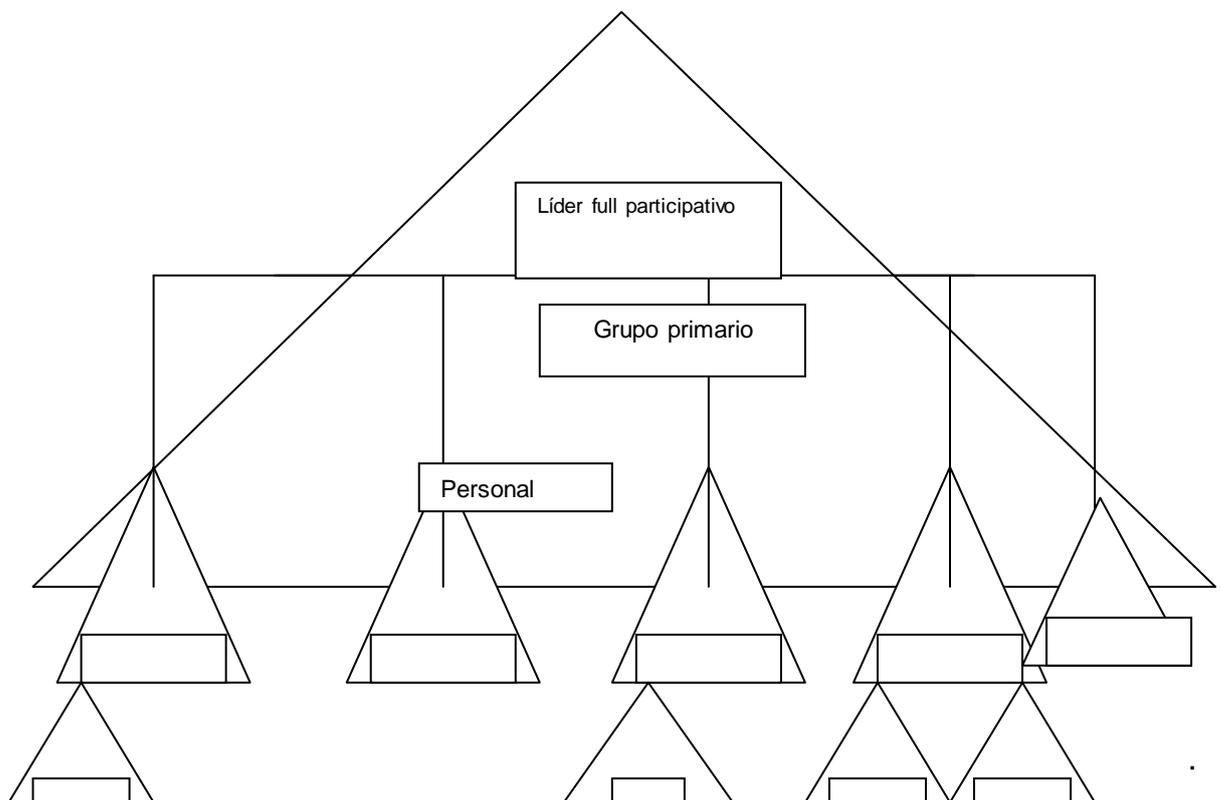
Sin embargo, el organigrama óptimo depende mucho del estilo de liderazgo y gerencia que estén en boga en la organización. Realmente, los conceptos de los Grupos Primarios y las ventajas que se logran mediante su uso, sólo son válidos con una gerencia participativa como es "Gerencia por Objetivos" en su desarrollo más reciente.

En tal filosofía solo existe "staff" para funciones muy especializadas como por ejemplo, asesoría jurídica y auditoría externa. Las actividades tradicionales de "staff" se reemplazan por los ejecutivos mismos de la línea. Dentro de la filosofía de participación ellos ayudan a establecer

planes, estrategias y metas, durante este proceso se comprometen ellos mismos para el logro de los objetivos acordados en equipo.

La fijación de planes y metas en equipo se hace en los Grupos primarios y el organigrama apropiado no tiene la serie tradicional de grupos sobre los ejecutivos de línea.

Figura: 2.- El triángulo Mágico de la participación y la organización



Fuente: Personal

Es decir, un organigrama para entidad con una filosofía de gerencia participativa es simple y consisten en la agrupación de una serie de equipos afines. Tal organigrama con el ambiente asociado de participación es ideal para trabajos en equipo.

Se puede decir que, si el estilo de liderazgo y gerencia es burocrático, con staff en cantidades, los beneficios de los Grupos Primarios son mayores.

El concepto del Grupo Primario.

En general, un “grupo” es un conjunto de personas unidas por un propósito común. En consecuencia, un grupo demuestra:

- Participación en asuntos comunes
- Conciencia de unidad
- Comunicación de unos con otros
- Comportamiento similar

Un Grupo Primario está constituido por un jefe y su equipo de subordinados.

Los Grupos Primarios nacen lógicamente del organigrama, como se describió anteriormente.

Bajo tales condiciones se ve que:

- El Grupo Primario es un grupo natural de trabajo
- El “Jefe” del grupo se vuelve un “Coordinador” de trabajos.
- También el “Jefe” es el eslabón de comunicación hacia arriba y abajo.
- El Grupo Primario es el mecanismo ideal para institucionalizar la comunicación y “poner el organigrama a hablar”.

Este último es la esencia de los Grupos Primarios: el periódico intercambio de ideas, sentimientos y opiniones entre los equipos de trabajo y la consiguiente comunicación hacia arriba de aspectos importantes. Es decir, el objetivo básico de los Grupos Primarios es asegurar que la comunicación es buena a través de toda la empresa.

Se reemplaza la comunicación informal e ineficaz por la comunicación eficiente y oficial. Como se describe más adelante, esto ahorra mucho tiempo.

La comunicación sin Grupos Primarios.

Si no existe la comunicación institucionalizada, entonces el intercambio de datos, o rumores, debe seguir canales informales. Estos canales existen en la “organización informal” que caracteriza cualquier empresa burocrática.

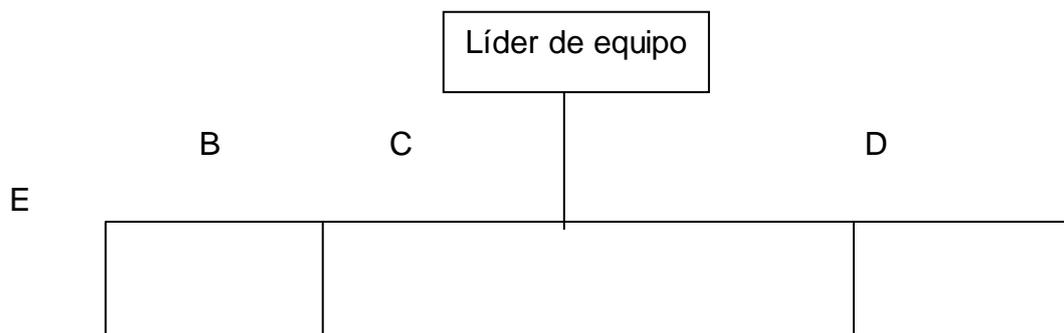
En ciertos casos es útil usar tales canales informales, por ejemplo, como pre-aviso de una comunicación oficial para evitar ansiedad y para “sondear” opiniones sin compromiso.

Pero no sirven como canales normales, están sujetos a exageración, distorsión y pérdida de detalle, y pueden crear más problemas que soluciones. No obstante, sin reuniones de Grupo Primario la comunicación no tiene otra alternativa que ser ineficaz, desordenada y sujeta a malentendido.

La comunicación por Grupos ahorra tiempo

Además de mejorar la calidad y claridad de la comunicación, los Grupos Primarios ahorran mucho tiempo. Es importante atender esto ¿por qué? El principio, es frecuente encontrar resistencia a las reuniones regulares pues “quitan más tiempo”. Esto no es verdad, como se puede comprobar en el ejemplo:

Tomamos el caso de un equipo de trabajo así:



Además supongamos que el jefe A tiene algo que comunicar a sus subordinados. Si no existen reuniones de este equipo, entonces A tiene que llamar a cada uno de subordinados para informarles.

¿Ahora qué pasa?

Al regresar a sus oficinas o puestos, los subordinados B, C, D y E comienzan a pensar e investigan las reacciones de sus colegas. B puede telefonar a C, y C a E. Luego B telefona a D, etc. Pueda que se reúnan.

No importa la secuencia o la manera; la prueba es que la comunicación ha sido deficiente y en una dirección. Los esfuerzos por aclarar las reacciones y sentimientos del equipo cuestan mucho tiempo y dañan la moral.

Considere la situación si A trasmite la misma información en una reunión formal de su Grupo Primario:

- Todos sus subordinados oyen el mismo mensaje
- Todos reaccionan, tienen la oportunidad y costumbre de opinar, y todos ven y oyen al mismo tiempo las reacciones de los otros.

Esto ahorra el tiempo desperdiciado en la forma descrita anteriormente y resulta en bien sentido de equipo.

Además, se obtiene que las reuniones regulares de Grupos Primarios tiendan a disminuir en alto grado la comunicación informal e indisciplinada. La gente aprende a demorar la comunicación hasta la reunión. (Es sorprendente ver cuántas llamadas se vuelven innecesarias cuando se las demora. Muchos problemas se resuelven solos...)

Rotación de Coordinadores

Durante los primeros meses de la institucionalización de Grupos primarios es difícil para los “Jefes” pasar a ser “Coordinadores”. La situación normal es que los jefes siguen hablando el 80% del tiempo, mientras que el objetivo vital de los Grupos Primarios es que los subordinados hablen el 80% del tiempo, es decir, hablen de: sus ideas y sentimientos

Las ideas, preocupaciones y sentimientos que ellos quieren (y deben) transmitir de abajo.

El consultor ha asistido a varias reuniones que parecían ser reuniones de Grupo Primario pero no lo eran. Lo que más falta hace es la participación de los “subordinados” en la forma explicada arriba.

Una manera de estimular esta situación es sacar al “Jefe” de su posición de “Coordinador” y rotar la función.

Requisitos previos para Grupos Primarios Full Participativo.

Para que los grupos primarios puedan funcionar es deseable que exista un organigrama claro, y a continuación, para que las reuniones de Grupos Primarios se vuelvan vehículos para la toma de decisiones a los niveles más bajos, es deseable que se aclaren todas las funciones y limitaciones de autoridad en Guías de Puestos.

Estos son trabajos básicos de los Grupos al principio de cualquier programa de mejoramiento organizacional.

Ventaja y uso del Grupo primario Lideres Full Participativo

A continuación se reseñan otros aspectos útiles del Grupo Primario

- Capacitación. El grupo primario es un mecanismo ideal para el desarrollo y capacitación de subordinados.
- Preparación para Descentralización y/o Delegación. Es de importancia especial el uso de los Grupos Primarios para desarrollar el ambiente necesario para la descentralización y/o delegación de autoridades al nivel más bajo posible.

Se pueden practicar los conceptos fundamentales de Gerencia por Objetivos:

- 1) Acordar metas

- 2) Dejar desempeñarse al subordinado, sin entrometerse el jefe
- 3) Informarlo de cómo va
- 4) Ayudarlo cuando lo necesite

El “Informe de Acción” es un procedimiento muy eficaz para formalizar tales decisiones tomadas con plena participación.

a) Misceláneas. Otros puntos que no se quieren ampliar aquí pero que son ventajas y usos de los Grupos Primarios son:

- 1) La fijación de metas en equipo
- 2) La preparación de planes de mejoras individuales y funcionales
- 3) La preparación de planes de formación individuales como parte integral de la preparación de posibles sucesores.
- 4) La desaparición de los chismes y deformaciones de información.
- 5) La estimulación de la descentralización de la toma de decisiones como una creciente delegación de autoridad.
- 6) Las ausencias temporales de colegas o jefes son menos dañinas.
- 7) Permiten a personas ambiciosas destacarse frente a su jefe y colegas.
- 8) Reafirma la autoridad del jefe y de hecho fortalece su posición porque no lleva solo su autoridad delegada sino la autoridad derivada del grupo. (No es impuesto, sino aceptado como tal.

6.8.8 Normas recomendadas para la conducta de reuniones del Grupo Primario líderes full participativo

a.- Que se reúnan semanalmente.

b.- no es necesario un libro de actas, pero no es vedado. Pero sí son útiles unas dos hojas de informe sobre cada reunión que los coordinadores pueden comunicar arriba y abajo.

- c.- Que no pasen de una hora. Aún menos para los niveles más bajos.
- d.- La hora debe ser fija, invariable y dentro de las horas de trabajo.
- e.- Es preferible evitar reuniones los lunes y viernes
- f.- El sitio debe ser fijo, cómodo, aseado, bien ventilado, previsto con lo necesario. Debe estar libre de interferencia, ruidos, tráfico de personas y teléfonos, pues no deberá existir ninguna clase de interrupción.
- g.-La asistencia es obligatoria.

Advertencias y recomendaciones varias

- a.-El éxito de “Grupos Primarios” depende primordialmente de una motivación que viene de los más altos niveles.
- b.-El Grupo Primario más alto debe comunicar unas chispas de información como rutina semanal.
- c.-Es conveniente de vez en cuando reunir varios grupos del mismo nivel con el fin de estimular la comunicación horizontal y diagonal.
- d.-Al principio hay dificultades para que participen todos. Se puede estimular el ambiente de diálogo tratando temas de interés de todos.

Ejemplo

MEMORANDUM SOBRE REUNIÓN DE GRUPO PRIMARIO

Fecha: _____

1. Comunicación desde arriba (5 minutos)

El coordinador explicó los siguientes temas de interés:

- a) La empresa está planeando sus áreas de actividad a largo plazo y para el año que viene.
- b) Va entrar en mercados.

Etc., etc.

2. Aclaración de aspectos (5 minutos)

Contestando a una pregunta sobre el espacio por ser dedicado al coordinador explicó que no se había decidido todavía pero buscaría una contestación y la comunicaría al grupo en dos semanas.

3. Seguimiento de acciones acordadas (5 minutos)

Se notó que se habían cumplido todas las acciones acordadas menos una: En el caso de la búsqueda de cotizaciones para las nuevas sillas para.....

4. Problemas por solucionarse (10 minutos)

El señor Fulano planteó el problema incipiente deetc.45

5. Decisiones Tomadas (10 minutos)

Se decidió que el Sr. Fulano analizaría ciertos factores que van a influir en la solución de y presentaría una recomendación firme en tres semanas.

6. Discusión General (20 minutos)

Se hicieron comentarios y discutieron los siguientes:

- a)
- b)
- c) Etc.

7. Temas para ser comunicados arriba/abajo (5 minutos)

El Grupo acordó que los puntos clave para ser comunicados arriba y abajo son:

- I. Hay un descontento creciente por el no-cumplimiento de y debe ser investigado ya.
- II. Se sospecha que el costo de mantener prendidas las luces de la oficina sería menos que los costos de reemplazar los tubos, que tienen una vida decidida por el número de veces prendidas y apagadas.

III. Se aprecian las noticias recibidas sobre.....y quieren asegurar toda cooperación en tal cosa, etc.

8. Informe de Acción

Adjunto se encuentra parte de un Informe de Acción que reseña las decisiones acordadas durante la reunión.

Se distribuyeron copias en el acto mediante el uso de papel carbón.

INFORME DE ACCIONES ACORDADAS

Fecha: _____

TEMA	ACCION ACORDADA	QUIEN	CUANDO	SEGUIMIENTO
Espacio	Averiguar y comunicar	Coordinador	2 semanas	
Cotización sillas	Seguir buscando	Fulano	12/8/72	Nueva fecha 26/8/72

La acciones acordadas deberán de expresarse de tal manera que se identifique a quien le corresponde cuando deberá de hacerlo y quien le dará seguimiento durante la realización de la actividad que se pretende obtener el objetivo, el cual deberá de verificarse.

El personal

Además, la Gerencia por Objetivos reconoce que no es posible “formar” a alguien totalmente. Tan sólo se le puede ayudar a que se “auto-desarrolle”, mejorando su desempeño en su puesto actual y planeando el futuro.

Muchas de las ideas de Gerencia por Objetivos no son nuevas. Buenos gerentes han usado varios de los conceptos durante generaciones. Lo que sí es nuevo es el desarrollo de las técnicas para llegar a una filosofía integrada.

De la misma manera existen muchas organizaciones hoy día que suponen operan con GPO porque se han fijado ciertos objetivos (a menudo en palabras), que se examinan anualmente.

Pero, según la experiencia, tales compañías y organizaciones normalmente carecen de hasta el 80% de los procedimientos y actitudes inherentes a la GPO moderna. Se puede poner de relieve estas características mediante una lista de los aspectos más destacados de la GPO, que en su estado más desarrollado requiere:

- Un proceso, crítico y continuo, de control y revisión de planes en Áreas Críticas a fin de lograr los Objetivos acordados con la Junta Directiva.
- El reconocimiento dentro de la organización de que el grupo de altos ejecutivos es su mejor fuente de ideas y consejos.
- La cabal participación de los altos ejecutivos en la Planeación a Largo Plazo y la fijación de objetivos y estrategias.
- El pleno reconocimiento que el ser humano es el recurso más importante de la empresa.
- Reuniones regulares de los Grupos Primarios indicados en el organigrama con el fin de institucionalizar la comunicación.
- La participación de todos los niveles en la fijación de objetivos y metas, aprovechando las reuniones periódicas de Grupos Primarios para las Tareas Claves involucradas en cada Área Crítica.
- el compromiso de toda organización para el logro de las metas que

ellos mismos acuerdan en sus Grupos Primarios

- La cuantificación de todos los objetivos y metas en todos los niveles para todas las funciones.
- La existencia de un sistema de “Controles Gerenciales” que permita:
 - o Auto-control
 - o Auto-desarrollo

Gerencia por Excepción

- El uso de “Reuniones de Acción” e “Informes de Acción” con base en las desviaciones puestas de relieve en los controles gerenciales.
- El reconocimiento de que la “Gerencia Efectiva” radica en aplicar siempre el “Principio de Parapeto” y usar métodos y procedimientos económicamente justificables a cada nivel y para cada actividad, relacionando costo con valor, esto es, aplicando el enfoque “Valué Análisis” a toda la entidad.
- La existencia de planes de desarrollo a Largo Plazo tanto para la empresa como para el personal. Es decir, hay un estrecho enlace entre el futuro definido para la empresa y la formación del personal que se desarrollan al mismo tiempo y con la rapidez necesaria para eso mismo futuro.
- El acuerdo con cada gerente, ejecutivo o superior, de su plan de Mejoramiento personal a fin de comprometerlo y medir su contribución creciente a los planes totales de la compañía.
- Existen “Revisiones de Desempeño” periódicas para el personal que compara el desempeño logrado en cada periodo con las metas acordadas. De esta manera se identifican las necesidades a corto plazo y se fortalece la “formación en el puesto”
- Antes de estas revisiones entre jefe y subordinado, cada persona se “auto-analiza como preparación para la reunión.
- Periódicamente hay una “evaluación de Potencial” para cada persona con el fin de poner nombres posibles en los organigramas

de 5 a 10 años en el futuro, que lleva a la preparación de Planes de Desarrollo individuales para cada persona.

- Existen Planes de Sucesión para que cada ejecutivo clave tenga más de un posible sucesor.
- A la larga la remuneración de cada persona está íntimamente ligada con su contribución personal.

El aspecto esencial de la Gerencia por Objetivos consiste en que el éxito continuo de cualquier empresa descansa enteramente en:

- a) Tener objetivos claros en cada área clave y aceptada a cada nivel.
- b) Integrar el desarrollo gerencial con los objetivos totales e individuales.

El resultado paradójico es que se logra más control mediante una organización con más libertad gerencial.

Sistema de comunicación

El problema de la comunicación y de la información es un tópico central en las organizaciones de la nueva sociedad del conocimiento; la eficiencia, la eficacia, la oportunidad y la pertinencia son factores claves para comprender la razón de ser comunicacional, cuando ésta está asociada a decisiones importantes de la organización.

En las empresas buscamos un sistema de comunicación análogo al sistema de gestión de la calidad, lo que supone, un sistema de comunicación reglado u homogéneo, eficiente y oportuno. Desde esta perspectiva, presentamos algunos temas puntuales a considerar, como base reflexiva para diseñar tal sistema.

Asimismo, en comunicación, muchos mensajes tienen que ver con “decisiones” las cuales son parte del trabajo que realizamos, razón por la cual la comunicación es de vital importancia; una comunicación deficiente es sinónimo de trabajo deficiente.

Principios comunicacionales

a.- Multidireccionalidad: Todos tienen derecho a comunicarse, no es un privilegio de las autoridades;

b.- Axiología: En toda comunicación se debe guardar respeto y honorabilidad, sin ofender;

c.- Reflexión: Antes de comunicar es necesario reflexionar sobre el objeto y contenido del mensaje;

d.- Metodología: Se debe buscar el mecanismo más oportuno, y el uso de las plantillas pre-establecidas;

e.- Lógica semántica: Se debe revisar la redacción para que el mensaje central a comunicar quede de modo diáfano con lógica y sin sofismas;

f.- Ortografía: Escribir correctamente, guardando los cánones y reglas de la Real Academia y utilizando, si fuere necesario, el diccionario, ya que la comunicación es pedagógica;

g.- Jerarquía: Respetar las reglas jerárquicas de subordinación laboral, evitando la fragmentación comunicacional; esto en materia laboral;

h.- Ecuanimidad: No utilizar los formatos institucionales para asuntos específicamente personales o ajenos al campo laboral; no utilizar papelería y logo de la UFG para asuntos personales;

i.- Discrecionalidad: A partir de temas éticos, tratar asuntos de índole moral con discreción; siempre identificarse como emisor (todo mensaje anónimo no se debe atender); y no violar la correspondencia ajena.

j.- Identidad: Utilizar siempre el logo de la UFG, su cargo institucional, y al final el slogan: "Tecnología, Humanismo y Calidad".

6.8.8.1 Códigos comunicacionales en la empresa

En las plantillas que utilizaremos en el sistema de comunicación comenzaremos a utilizar un espacio de códigos del emisor a partir de las siguientes referencias:

a).- NIVELES: Códigos de Niveles Jerárquicos comunicacionales (emisor)

N0: Consejo Directivo

N1: Presidente

N2 Gerente General

N3: Gerente de Área

N4: Jefe de Departamento

N5: Jefe de Sección

N6: Personal interno

N7: Clientes

N8: Proveedores

b) PRIORIDADES: Códigos de Prioridades (emisor)

MA: Máxima (cumplir o informar inmediatamente, en el día)

ME: Media (cumplir o informar en el marco de la semana)

BA: Baja (cumplir o informar a discreción)

c.)- CONFIDENCIALIDAD: Códigos de Confidencialidad (emisor)

CON0: Confidencialidad absoluta (personal)

CON1: Confidencialidad con su staff

CON3: Confidencialidad a discreción

d).- FORMATOS: Códigos de formas comunicacionales (NO CODIFICADO)

AC: Acuerdo

ME: Memorando

EM: E-mail

CA: Carta

WE: En página Web

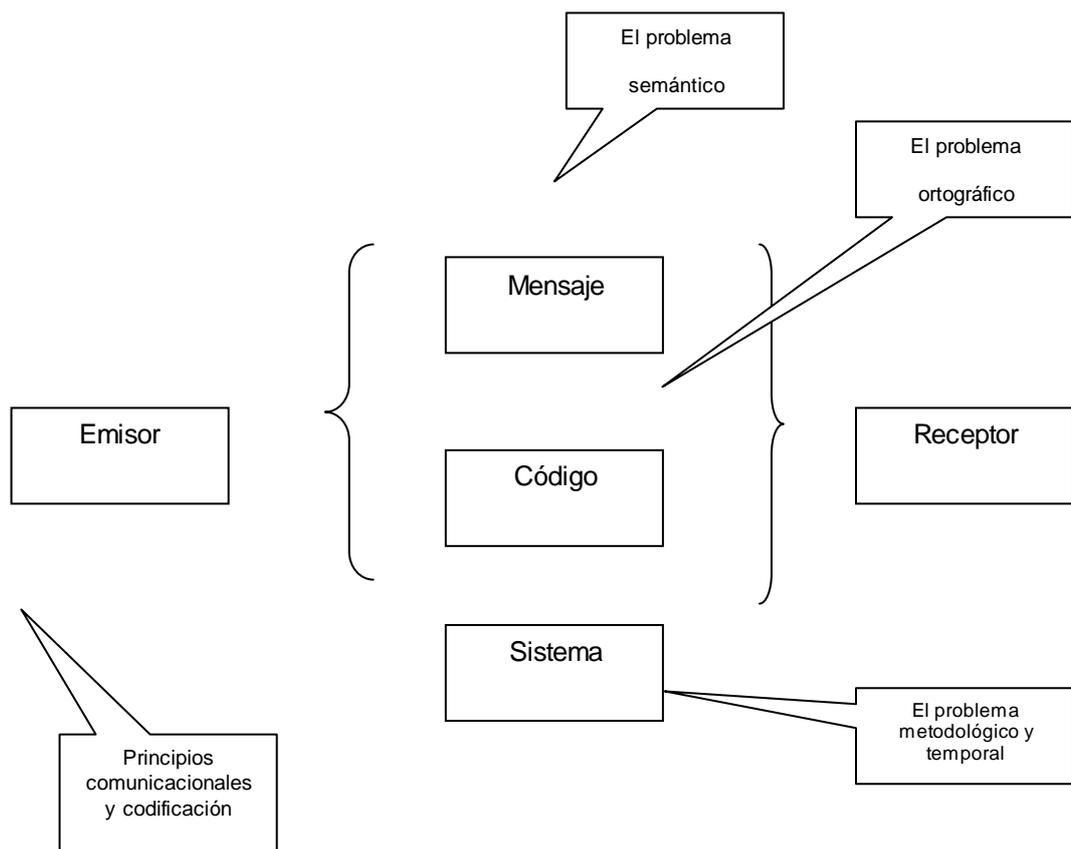
PU: Publicidad

De este modo, los códigos de las plantillas contarán con 8 dígitos en tres secciones (quién emite el mensaje, que prioridad tiene y que confidencialidad requiere; así el código:

N	1	-	M	A	-	C	O	N	1
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Significa: Gerente General con prioridad máxima y con confidencialidad restringida a su personal...

CUADRO.- Eficiencia comunicacional



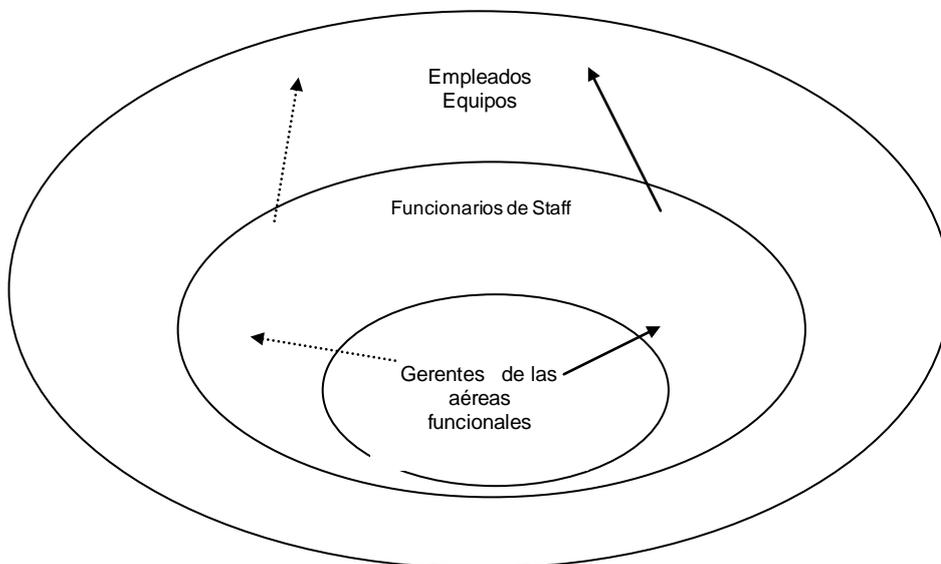
La eficiencia de la comunicación está en función del logro de los objetivos que se persiguen y que se tienen previstos obtener, por lo que es necesario la observar los principios y de la misma, así como la identificación de las barreras que intervienen en el desarrollo de la misma.

Formatos comunicacionales

Diagrama de comprensión (circular – multidimensional - expansivo)

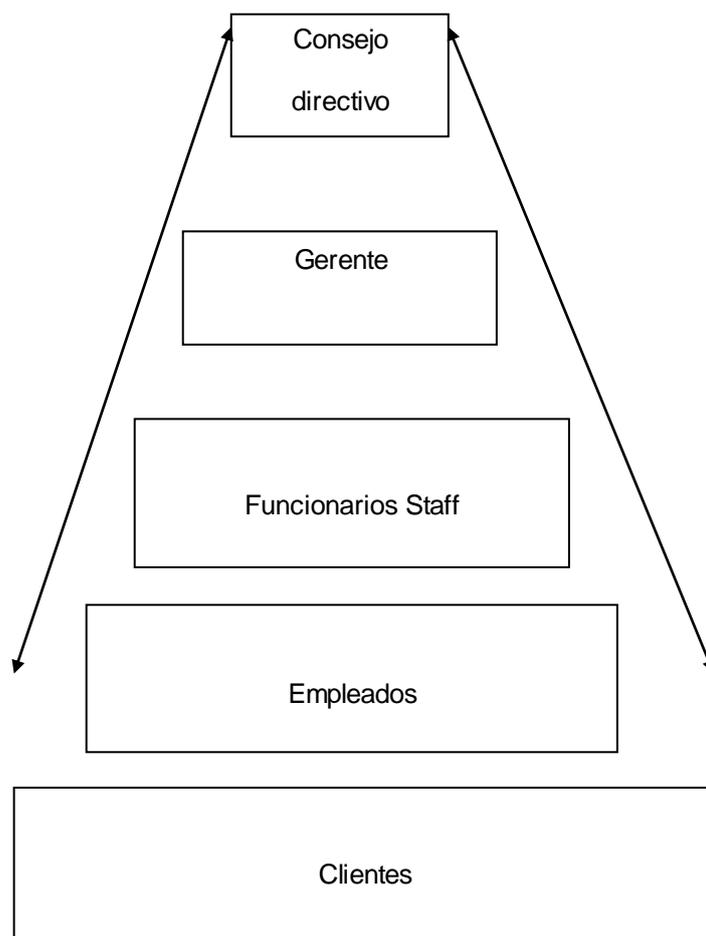
Para lograr la mejor comunicación entre los equipos de trabajo conformados por el personal de la empresa debe partir de los actores más importantes como son los gerentes de las áreas funcionales hacia los funcionarios de staff o sea los de primera línea, para que estos trasmitan hacia los equipos de trabajo, mediante la formulación de objetivos y el respectivo asesoramiento.

Cuadro: Circulo de la comunicación



Diagramas de comprensión (piramidal – vertical - jerárquico)

Por otra parte la cascada jerárquica llega hasta el último escaló de la pirámide organizacional con el objeto de que todos los miembros de la organización estén enterados de las actividades de la empresa incluyendo los clientes.

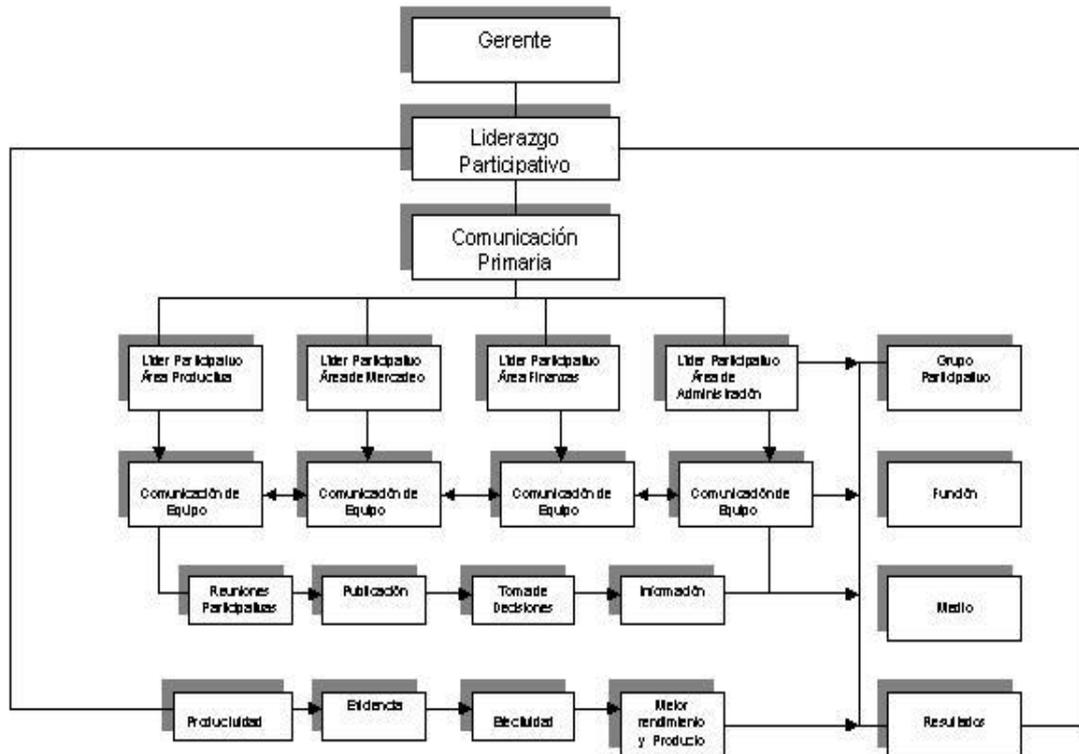


Este sistema Comunicacional nos permitirá obtener mejor competitividad y eficiencia en el desarrollo de las actividades que se desarrolla en la Corporación Nacional Eléctrica.

6.8.9 Ejecución del Modelo

La ejecución del modelo se describe en el grafico siguiente en el que se desarrolla el liderazgo full participativo, iniciando en el área gerencial de las áreas funcionales de la gran empresa comercializadora

Cuadro: Flujo del Liderazgo Full Participativo



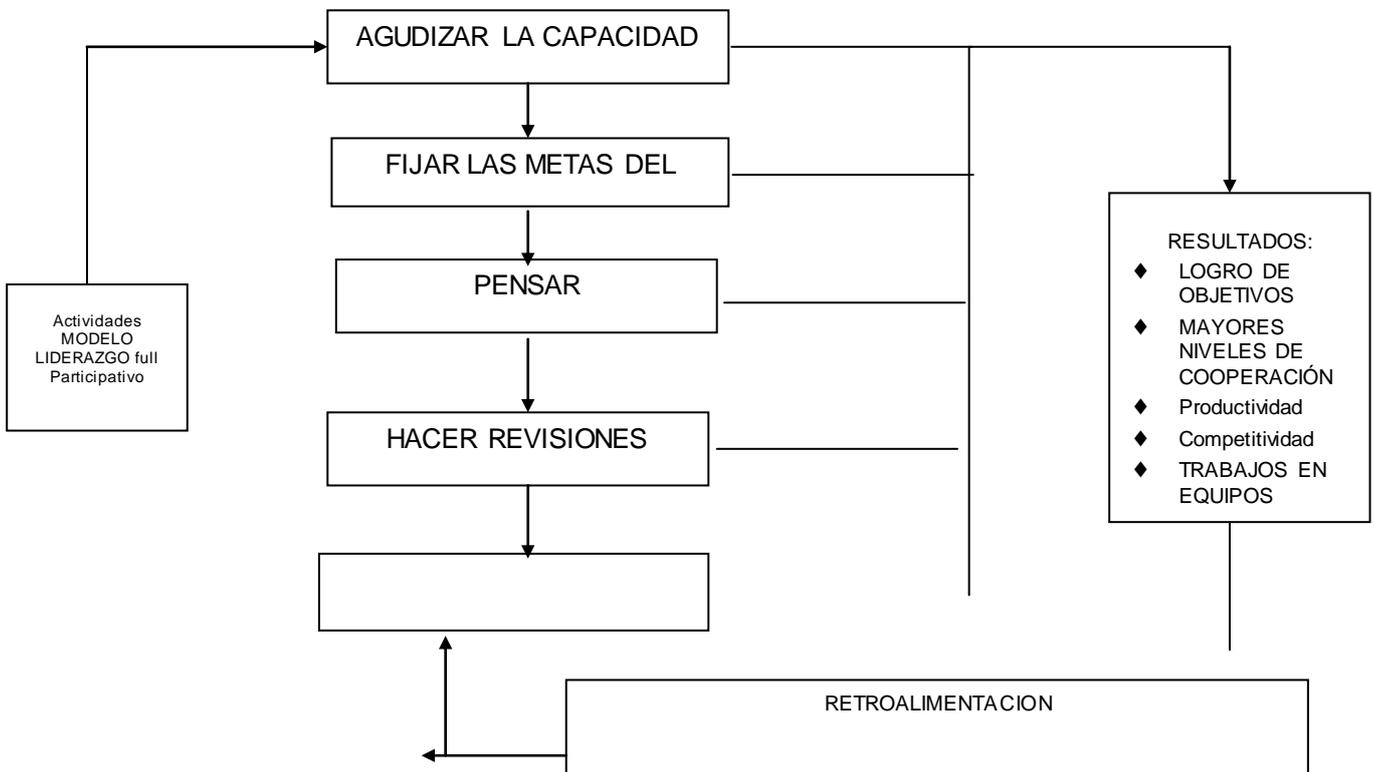
Diseño: José María Melga Callejas

En forma vertical podemos observar que la comunicación que fluye de organismo superior a las diferentes gerencias de áreas. Como son las políticas, las estrategias, objetivos y las decisiones de orden superior se canalizan por medio del ejercicio del Liderazgo Full Participativo en la comprensión de sus áreas funcionales y estas a por medio de los grupos de trabajo en equipo conformados en diferentes comité quienes son comunicados por los medios de reuniones, publicaciones informaciones, toma de decisiones u cualquier otra técnica con el objeto de obtener un solo resultado como la productividad, eficiencia efectividad y mejor rendimiento y producto que traducido en dinero es la ganancia que se obtiene .

Dentro de las actividades que se desarrollan se presentan en el siguiente esquema, las cuales deberán de diseñarse con anticipación en función logro de los objetivos.

ESQUEMA DE ACTIVIDADES A REALIZAR

Fuente: investigadoras.



El fin último de las actividades anteriores es la obtención de los objetivos, mayores niveles de cooperación, productividad, competitividad y trabajo en equipo, por parte del personal que está a cargo de los gerentes de las áreas funcionales de las empresas comercializadoras. Si los resultados no son obtenidos como se esperaban estos deben revisarse en el sentido que deberá de retroalimentarse nuevamente la formación de grupos o en su defecto revisar la comunicación transmitida a los grupos de trabajo.

El Liderazgo Full Participativo es el accionar integral de las actividades de la empresa, en la cual deben de participar todos, deben de saber todo, debe de obtener los objetivos todos en fin la conducción de los equipos de trabajo requiere un compromiso, que permita a los subalternos sentirse líderes. Para que la empresa logre su verdadero cometido. Solo guiar,

solo conducir no es suficiente hay que “jalar” para llegar a donde se quiere.

Valuación

Periódicamente deberá de revisarse mediante monitoreo del desempeño y avance del desarrollo de las actividades que se realizan mediante los logros obtenidos durante periodos determinados, mediante los informes mensuales, del grado avance del cumplimiento de los objetivos que se señalaron y que constituyeron como compromiso.

Así también la realización de mediciones de lo obtenido y los beneficios que se han logrado con relación a la satisfacción al cliente, con relación a la competencia, con relación a la satisfacción del personal. La medición del resultado nos permitirá buscar la forma de reforzar todas aquellas que el modelo de Liderazgo Full Participativo se presenten débiles y que es necesario reforzar.

Por lo que el monitoreo por parte del Consejo Directivo, o de su Presidente de la empresa de manera de mantener mecanismos de comunicación que le permitan establece parámetros de ajuste y de avances.

6.8.10 Implantación del modelo

Este se deberá de observarse de la siguiente manera:

Autorización por parte del Consejo Directivo

Involucrar a todo el personal de la empresa mediante la trasmisión o la capacitación de las diferentes técnicas que deben de utilizar en sus reuniones de equipo de trabajo

Por otra parte diseñar una serie de instrumentos de control, como Diagramas de Gantt Pert, valuaciones de logros por cada una de las unidades de las áreas funcionales, Y por último la Valuación permanente del modelo aplicar.

Mediante informes y reporte del mismo personal, mediante actas levantadas en reuniones celebradas para su operación.

6.9 Conclusiones y Recomendaciones

6.9.1 Conclusiones

El modelo desarrollado constituye una herramienta idónea para facilitar el trabajo de una gestión administrativa así como al cumplimiento de los objetivos y metas estratégicas, mediante el liderazgo participativo y las propuestas de valor tanto para el cliente como para los empleados proporcionando un incentivo al esfuerzo realizado en la entidad.

El Modelo de liderazgo participativo es de fácil aplicación y arroja excelentes resultados en un periodo de tiempo determinado facilitando el desarrollo organizacional y manteniendo una visión clara de las actividades realizadas, evitando la duplicación de esfuerzos en procesos realizados por la institución.

6.9.2 Recomendaciones

A continuación se presentan las siguientes recomendaciones:

- ❖ Realizar un control constante de los procesos administrativos a través del modelo participativo, en el cumplimiento de metas, objetivos y estrategias para hacer de este un sistema de gestión dinámico que se pueda acoplar a los cambios constantes.
- ❖ Capacitar con programas que proporcionen alternativas, que faciliten y hagan más eficientes tanto las actividades operativas como las administrativas
- ❖ Finalmente recomendamos la socialización del modelo de liderazgo participativo para que les permita integrar toda la información de la empresa para que en conjunto se pueda realizar el análisis de los mismos y obtener mejores resultados.

6.10 Bibliografía

- ARMSTRON, Michael 2005 Gerencia de Recursos Humanos Editorial Legis Bogotá. Colombia
- FRANZMEIER, Steve – TSCHOLY, John 2006 Servicio al Cliente El Arma Secreta de la Empresa Primera Edición, Editorial Paz México.
- FREMONT E. Kast, .JAMES, Rosenzwein 2006 Administración de las organizaciones editorial Mac-Graw Hill México,
- GOMEZ CEJA, Guillermo 2006 Planeación y Organización de Empresas. McGraw-Hill, España
- HAMPTON R. David 2007 Administración Editorial McGraw Hill, México.
- LOPEZ BONILLA, Juan 2006 Administración de Empresa Cuarta Edición,
- PORTER, MICHAEL 2005 Estrategias Competitivas quinta Edición.
- REYES PONCE, A. 1966. Administración de Empresas Editorial Limusa México
- RICHARD L. Daft RICHARD M. Steer 1992 Organización y el comportamiento Del individuo Editorial Limusa, México.
- Covey, Stephen 2006 Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva Edit. Diana.
- Díaz Callejas, Osmio Ernesto 2006 Administración de Empresas I.
- Fisher Roger y Sharp Alan 2007 Liderazgo Lateral, Como Dirigir si Usted no es Jefe 1ª. Edición Grupo Editorial Norma, Colombia
- Koontz Harold, Wehrich Heinz 2006 Administración una perspectiva global, 11ª Edición Mc Graw Hill Mexico.
- Koontz y O'Donnell 2007 Curso de Administración Moderna Sexta Edición. Prentice Hall.
- M. Hodgett Richard y Altman, Steven 2007 Comportamiento en las Organizaciones, Nueva Editorial, Interamericana México, D.F.
- P. Robins Stephen Comportamiento Organizacional, teoría y práctica, 6ª. Edición, Prentice Hall, México
- Reyes Ponce, Agustín 2008 Administración de Empresas. Teoría y Práctica. I Parte. Editorial Limusa, S.A. 2006
- Terry, George R. 2008 Principios de Administración. CECSA, 1 Mexico.

LINKOGRAFIA

www.geocities.com. La empresa Hoy en día,

www.ior.es/empresa/notastecnicas/noya2htm,

www.monografias.com/ Administración Por Objetivos

[www.geocities.com/negocios/Proceso Administrativo](http://www.geocities.com/negocios/ProcesoAdministrativo)

ANEXOS

FORMATO DE ENCUESTA REALIZADA A LOS EMPLEADOS DE LA CORPORACION NACIONAL DE ELECTRICIDAD REGIONAL LOS RIOS

NOMBRE DE LA INSTITUCION

.....

1. ¿Conoce usted si en la entidad en la que labora se aplica un liderazgo participativo?

SI	
NO	

2. ¿Las actividades diarias las realiza de acuerdo a una planificación participativa?

MENSUAL	
TRIMESTRAL	
SEMESTRAL	
ANUAL	

3. ¿los sistemas organizacionales promueven el liderazgo participativo?

SI	
NO	

4. ¿los logros de la institución guardan relación con el liderazgo participativo?

SIEMPRE	
REGULARMENTE	
NUNCA	

5. ¿Cómo considera que son el nivel de cumplimiento de metas y objetivos institucionales?

OPTIMO	
NORMAL	
BAJO	
NULO	

6. ¿Utilizan el liderazgo participativo para realizar el seguimiento a las metas y objetivos de su unidad?

SIEMPRE	
REGULARMENTE	
NUNCA	

7. ¿Conoce sobre la metodología del liderazgo participativo?

SI	
NO	

8. ¿Usted piensa que implementar el liderazgo participativo beneficiará a la Institución?

SI	
NO	
TALVEZ	

PREGUNTAS DE ENTREVISTA A LOS DIRECTIVOS

NOMBRE DE LA INSTITUCION

.....

1. ¿La institución cuenta con un plan de liderazgo participativo para alcanzar las metas?
2. ¿Qué mecanismo utiliza la institución para el control de gestión?
3. ¿Cuenta la institución con herramientas que vinculen el trabajo diario con las metas a largo plazo?
4. ¿Los indicadores de evaluación utilizados por la institución se adaptan a las perspectivas del liderazgo participativo?
5. ¿Qué piensa sobre el liderazgo participativo en la institución?
6. ¿La capacitación que reciben en la institución les permite desarrollar eficientemente sus actividades diarias?