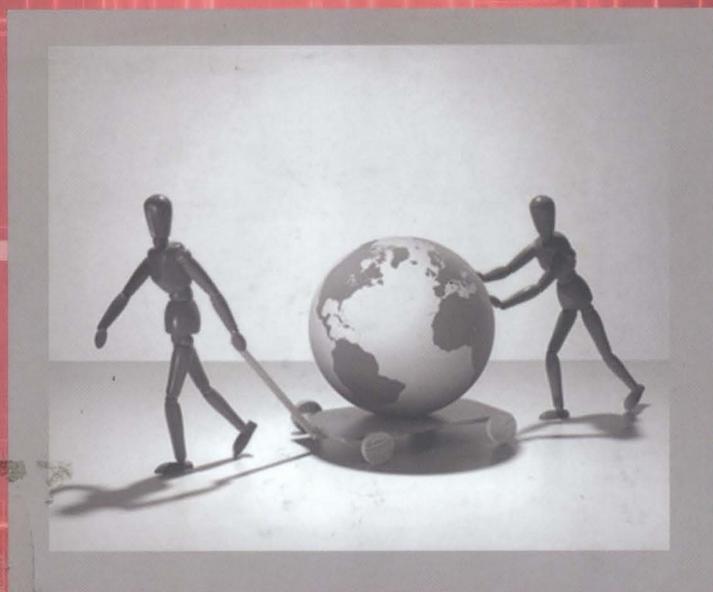


DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN



TERESA HUISA PEDRAZA

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN

TERESA HUISA PEDRAZA



UN LIBRO
SIEMPRE ES
UNA BUENA
NOTICIA
FONDO EDITORIAL UAP

Prohibida la reproducción parcial o total de este libro. Ningún párrafo, imagen o contenido de esta edición puede ser reproducido, copiado o transmitido sin autorización expresa del Fondo Editorial de la Universidad Alas Peruanas. Cualquier acto ilícito cometido contra los derechos de propiedad intelectual que corresponden a esta publicación será denunciado de acuerdo al D.L. 822 (ley sobre el derecho de autor) y con las leyes que protegen internacionalmente la propiedad intelectual.

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN

Autor: TERESA HUISA PEDRAZA

Facultad de Ciencias Empresariales UAP
Escuela de Administración y Negocios Internacionales
Decano: Dr. Oswaldo Vásquez Cerna

©UNIVERSIDAD ALAS PERUANAS

Rector: Fidel Ramírez Prado, Ph.D
Av. Cayetano Heredia 1092, Lima 11
Teléfono: 266-0195
E-mail: webmaster@uap.edu.pe
web site: www.uap.edu.pe

FONDO EDITORIAL UAP

Director: Dr. Omar Aramayo
E-mail: o_aramayo@uap.edu.pe
Paseo de la República 1773, La Victoria, Lima
Teléfono: 265-5022 (anexo 27)

Corrección de texto: Roberto Arriola Badaracco
Diseño y edición gráfica: Karoll Aguila Zevallos
Hecho el depósito legal en la Biblioteca Nacional del Perú
N° 2012-13295
ISBN: 978-612-4097-42-3

Impresión: Universidad Alas Peruanas
Derechos reservados: UAP
Primera edición: Lima, 2013

Librería UAP
Av. Nicolás de Piérola 444
La Colmena - Lima
Teléfono: 330 - 4551
Website: <http://libreria.uap.edu.pe>

ÍNDICE

Introducción	13
Capítulo I: Integración del personal	17
Objetivos específicos	17
Contenido.....	17
Factores situacionales que afectan la integración del personal	20
Entorno de los recursos humanos	20
Diversidad en la mano de obra	20
Globalización.....	21
Legislación.....	22
Sindicatos.....	24
Integrar al personal en el ambiente internacional	24
Caso 1	25
Ambiente interno	27
Proceso de gestión de los recursos humanos	27
Planificación de los RRHH.....	28
Proceso de integración del personal interno	32
Los recursos humanos y las implicaciones para la administración.....	32
Los recursos humanos y la organización trébol (Charles Handy).....	34
Caso internacional: Tribulaciones y retos del señor Barrett en Itel.....	37
Comparación de la integración en Japón, Estados Unidos, China, México y Colombia	39
Caso internacional: Las recompensas del talento.....	41
Capítulo II: Dirección.....	45

Objetivos específicos	45
Contenido.....	45
La dirección.....	46
Importancia de la dirección	47
Funciones de la dirección	48
Elementos de la dirección.....	48
Principios de la dirección.....	49
Instrumentos de la dirección.....	50
Factores humanos en la dirección	52
Dirección y toma de decisiones	53
Caso: Gerente de nivel medio desilusionado.....	54

Capítulo III : El liderazgo global y empresarial..... 59

Objetivos específicos	59
Contenido.....	59
El liderazgo global y empresarial.....	60
Qué queremos de nuestros líderes	61
Visión del líder.....	62
Dirección y administración.....	63
Poder y liderazgo.....	64
Enfoques tradicionales para comprender el liderazgo	66
Perspectivas contemporáneas sobre el liderazgo	68
Liderazgo e inteligencia emocional	69
Prácticas de liderazgo en Japón, Estados Unido China, México y Colombia	70
El liderazgo en la administración pública y privada	71

Capítulo IV: Motivación 75

Objetivos específicos	75
Contenido.....	75
Motivación.....	76
Establecimiento de metas	77

Consecuencias del comportamiento	79
Implicancias administrativas de la teoría de las expectativas	80
Comprensión de las necesidades de la gente	81
Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow.....	82
La teoría ERG de Alderfer	82
Teoría de las necesidades de la motivación de Mac Clelland.....	83
Diseño de trabajos motivadores	83
Teoría de motivación higiene de Herzberg	84
Modelo para el diseño de trabajo de Hackman y Oldham	85
Modelo de Hackman y Oldham para el enriquecimiento del puesto.....	86
Empowerment.....	86
Teoría de la equidad.....	88
Modelo de la motivación de Porter y Lawler.....	90
Teoría de la motivación del establecimiento de metas	90
Teoría del reforzamiento de Skinner.....	91
Técnicas de motivaciones especiales	91
Caso: El dinero motiva.....	95
Satisfacción laboral	98
Calidad de vida laboral	98
Control psicológicos.....	99
Capacitación del personal	101
Beneficios de la capacitación	104
Evaluación del desempeño	106
Importancia de la evaluación del desempeño.....	107
Objetivos de la evaluación del desempeño.....	107
Beneficios de la evaluación del desempeño	108
Problemas en la evaluación del desempeño.....	108
La cultura y el comportamiento gerencial.....	109
Niveles de la cultura.....	110
Funciones de la cultura organizacional.....	110
Aspectos de la cultura organizacional	112
Gestión del cambio organizacional	112
Enfoque Empresarial.....	112

Clima Organizacional	113
Características del clima organizacional.....	114
Diferencia entre el clima y cultura organizacional	117

Capítulo V: Trabajo en equipo..... 121

Objetivos específicos	121
Contenido.....	121
Trabajo en equipo	122
Etapas en el desarrollo de equipos	124
Características de los equipos de trabajo.....	125
Habilidades personales para trabajar en equipo	126
Errores en la dirección del trabajo en equipo.....	127
Contribución entre los equipos.....	128
Nuevo ambiente del trabajo en equipo.....	129
Tipos de equipos	129
Grupos de trabajos tradicionales	130
Cómo se convierten los grupos en verdaderos equipos	132
Ventajas de los equipos de trabajo.....	133

Capítulo VI: La Comunicación en la empresa139

Objetivos específicos	139
Contenido.....	139
La comunicación en la empresa.....	140
Procesos de la comunicación	140
Tipos de comunicación	141
Características de una buena comunicación.....	144
Canales de comunicación en las organizaciones	144
Obstáculos de la comunicación	145
Caso.....	146
Factores situacionales y organizacionales en la comunicación	147
La comunicación en la organización.....	148
Guías para mejorar la comunicación.....	149

Sugerencias para mejorar la comunicación escrita	150
Sugerencias para mejorar la comunicación oral	151
Medios electrónicos en la comunicación.....	151
Estrategias para atender las quejas y los reclamos	152
Procedimiento para atender las quejas y/o reclamos	153
Caso práctico teatralizado.....	156

Capítulo VII: El Control Administrativo159

Objetivos específicos	159
Contenido.....	159
El control administrativo	160
El control.....	160
Importancia del control	161
Pasos básicos del proceso de control.....	161
El control de gestión y la evaluación de resultados	161
Control de procesos y aplicaciones	162
Fases del ciclo de control general	166
Tipos de control.....	166
Fases del control.....	168
Técnicas o métodos de control.....	170
Longitud del tramo de control.....	170
Tramos amplios	171
Tramos estrechos	171
Control del desempeño general	172
Control de pérdidas y ganancias	172
Control por medio del rendimiento sobre la inversión.....	173
Requisitos para controles efectivos	158
Control y retos globales y control empresarial	
en Japón, Estados Unidos, China, México y Colombia	174
Ejemplo práctico.....	175
Bibliografía.....	179

INTRODUCCIÓN

El desarrollo de la dirección de una empresa depende de las habilidades que tengan las personas que están a su cargo, ello conlleva a la selección de un administrador competente en la organización, pues de él depende el manejo de todos los recursos empresariales y, en corto plazo, el que brindará las herramientas para la toma de decisiones de la gerencia.

Uno de los temas que más les preocupa a los directivos y a la alta gerencia es encontrar personal idóneo y capaz de manejar sus empresas, personas confiables, que tengan un manejo de las estructuras administrativas, y ello es bastante complicado.

El administrador debe proporcionar a los accionistas de la empresa una seguridad plena del conocimiento organizacional y de cómo desarrollar la gestión financiera, encaminada a la toma de decisiones que conlleve la óptima generación de riqueza de la empresa.

Frente a la administración financiera y su gestión el responsable debe proveer todas las herramientas para realizar las operaciones fundamentales de la empresa frente al control, en las inversiones, en la efectividad, en el manejo de recursos, en la consecución de nuevas fuentes de financiación, en mantener la efectividad y eficiencia operacional y administrativa, en la confiabilidad de la información financiera, en el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables, pero sobre todo en la toma de decisiones.



CAPÍTULO I
INTEGRACIÓN DEL PERSONAL

CAPÍTULO I

INTEGRACIÓN DEL PERSONAL

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

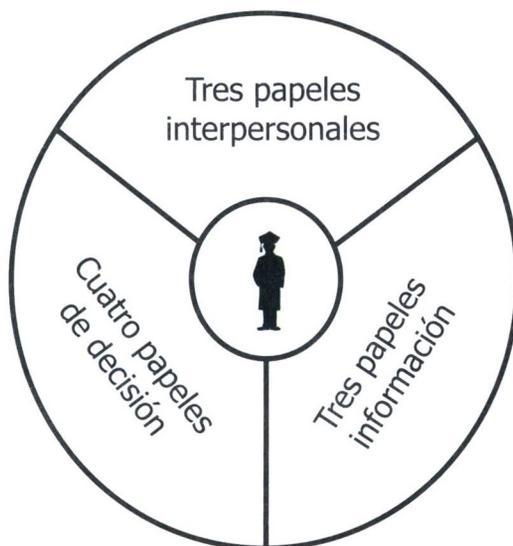
El alumno al finalizar esta unidad será capaz de:

- Determinar las respuestas apropiadas a los principales cambios del entorno que afectan a los recursos humanos.
- Cumplir con el marco legal que rige sobre los recursos humanos.
- Desarrollar tácticas para implantar estrategias de recursos humanos deseados.
- Preparar un programa de personal para reclutar y seleccionar a los mejores candidatos

CONTENIDO

- *Entorno de los recursos humanos:* diversidad de la mano de obra, la legislación, la globalización, las fuerzas competitivas y los sindicatos.
- *Proceso de gestión de los recursos humanos:* planificación estratégica de los RR HH, planificación de los recursos humanos, demanda de trabajo, oferta de trabajo, inventario de habilidades.

- *Proceso de dotación de personal:* reclutamiento, especificación del puesto, descripción del puesto, análisis del puesto, visualización previa del puesto, selección, orientación, formación de los empleados.



La función gerencial de la integración de personal (**STAFFING**) se define como cubrir y mantener cubiertas las posiciones en la estructura de la organización. Esto se hace al identificar las necesidades de la fuerza de trabajo, ubicar talentos disponibles y reclutar, seleccionar, colocar, promover, evaluar, planear las carreras, compensar y capacitar o, de otra forma, desarrollar candidatos y ocupantes actuales de los puestos para que puedan cumplir sus tareas con efectividad y eficiencia.

El nuevo entorno empresarial puede tener unos efectos drásticos sobre la gestión y los gestores de recursos humanos; el área de recursos humanos ha sucumbido en la mayoría de las empresas a una visión a corto plazo y hoy comienzan a verse algunos de sus efectos:

- ◆ **Efectos a largo plazo de reducciones** de plantilla mal planteadas, tanto desde el punto de vista de la empresa como desde el punto de vista social; algunas reducciones de plantilla ni siquiera se han planteado cuántos trabajadores se necesitan realmente, sino cómo adelgazar la cifra de la nómina. Los resultados han sido en muchos casos devastadores para las organizaciones.
- ◆ **Políticas de promoción** basadas en una premisa de crecimiento o de estabilidad indefinidas que pueden llevar a tener una plantilla inadecuada, en cantidad o calidad; se ha considerado a menudo que el estado normal de una organización era el crecimiento hasta que la dura realidad de las limitaciones de un mercado ha impuesto su ley.
- ◆ **El puesto de trabajo**, entendido como un conjunto de tareas definido que se realiza dentro de una organización, es hoy una especie en desaparición; sin embargo, esto presenta un problema nada trivial en la gestión de recursos humanos y es que el puesto de trabajo representa la pieza básica de una gestión de recursos humanos bien ordenada, al menos de una gestión ordenada en una forma tradicional.
- ◆ **Los sistemas de valoración de puestos**, otra herramienta básica, parten de la comparación entre puestos y, como criterio general, eliminan todo tipo de distorsiones que pudieran introducir las personas mediante el artilugio de considerar un “rendimiento promedio”, es decir, eliminando al individuo como fuente de distorsión para quedarse con una abstracción que tiene cada día menos significado.

- ◆ **Planes de formación** define las necesidades en términos de diferencia entre puestos ocupados, admitiéndose como excepción que la formación que aporta el individuo específico pueda introducir algunos elementos diferenciales.



FACTORES SITUACIONALES QUE AFECTAN LA INTEGRACIÓN DEI PERSONAL

I. ENTORNO DE LOS RECURSOS HUMANOS:

Los directivos necesitan seguir de cerca constantemente el entorno externo por las oportunidades y amenazas que afectan a los recursos humanos y estar preparados para reaccionar rápidamente a estos retos.

1. DIVERSIDAD DE LA MANO DE OBRA



Ventajas reales de la diversidad de mano de obra

- **Atraer, contratar y retener** a personas procedentes de un grupo de «aptitudes» más amplio.
- Reducir los costes de rotación de personal y absentismo.
- Contribuir a la **flexibilidad y respuesta** de los empleados.
- Fomentar el compromiso y la moral del empleado.
- Gestionar con mayor eficacia el impacto de la **globalización** y el **cambio tecnológico**.

- Aumentar la creatividad y la innovación.
- Perfeccionar el conocimiento de cómo **operar en culturas diferentes**.
- Mejorar la comprensión de las necesidades de los clientes actuales.
- Mejorar el conocimiento de las necesidades de los nuevos clientes.
- Ayudar en el desarrollo de nuevos productos, servicios y estrategias de marketing.
- Mejorar **la reputación y la imagen de la organización** de cara a los interlocutores externos.

2. GLOBALIZACIÓN

Globalización, apertura, unificación, son términos referentes al nuevo orden mundial que se ha estado presentando con gran fuerza en los últimos años. Las compañías han formado parte fundamental de estos acontecimientos y no permanecen ajenas a la internacionalización que se ha venido dando en todo sentido.



Los recursos humanos juegan un papel importante en el proceso de globalización. Una empresa puede reestructurar el equipo de la alta dirección y descentralizar sus operaciones para afrontar el reto global, utilizar mano de obra externa más barata para reducir costos y competir con otros países o promocionar a los directivos con experiencia en el extranjero y con idiomas. El Departamento de Recursos Humanos puede organizar programas de formación internacional, ofrecer incentivos financieros a los directivos para que exporten los productos de la compañía e identificar la mezcla apropiada de directivos expatriados y locales en las operaciones extranjeras.

3. LEGISLACIÓN

A lo largo de los últimos cuarenta años, los gobiernos federal (nacional), estatal (regional) y local han aprobado muchas leyes para proteger a los empleados y asegurar la igualdad de oportunidades en el empleo.

Las empresas necesitan negociar eficazmente con las regulaciones gubernamentales aplicables, y el departamento de RR.HH. juega un papel principal para controlar el entorno legal y desarrollar sistemas internos como preparación en supervisión y procedimientos de quejas para impedir costosas batallas legales.

La mayoría de las leyes relacionadas con el trabajo están diseñadas para prevenir la **DISCRIMINACIÓN**: Tratamiento injusto de los empleados a causa de características no relacionadas con el trabajo.

Las interpretaciones de la Ley de los Derechos Civiles conducen a la definición legal de **CLASES PROTEGIDAS**: grupos de personas que sufrieron amplias discriminaciones en el pasado y a las que se les da una especial protección por parte del sistema judicial.

4. SINDICATOS

En 1945, aproximadamente el 35 por 100 de la fuerza de trabajo pertenecía a sindicatos. Desde entonces, la afiliación a los sindicatos ha ido declinando constantemente, alcanzando un nivel de aproximadamente el 16 por 100 en el 2001.

Las fuertes posturas de los empresarios ante los sindicatos, el cierre de plantas, la competencia internacional y un disminuido sector industrial han contribuido al declive de la afiliación a los sindicatos. Los sindicatos todavía tienen influencia en algunos sectores, como la fabricación de automóviles. A la fecha los sindicatos trabajan de acuerdo con la dirección en áreas como control de la calidad, la formación cruzada y en sistemas de compensación innovadoras para que se adapten a los retos globales.

5. INTEGRAR AL PERSONAL EN EL AMBIENTE INTERNACIONAL

Debemos ver más allá del ambiente externo inmediato e identificar los cambios mundiales derivados primordialmente de la avanzada tecnología de la comunicación y la existencia de corporaciones multinacionales.

Las compañías tienen tres fuentes para cubrir las posiciones en las operaciones internacionales:

- Administradores del país de origen de la empresa, para tomar esta decisión, tienen que ver con la experiencia de estos administradores en la oficina principal y su familiaridad con los productos, personal, metas y políticas de la empresa
- Administradores del país huésped, hablan el idioma local y están familiarizados con el ambiente de su país.

- El problema está en que los administradores pueden no estar familiarizados con los productos y operaciones de la empresa y el control es más difícil.
- Administradores de terceros países, son administradores internacionales de carrera.

No obstante, el país huésped puede preferir tener sus propios nacionales en las posiciones de poder. Al seleccionar a este tipo de administradores hay que ser cautos debido a los conflictos políticos del pasado.

CASO 1.

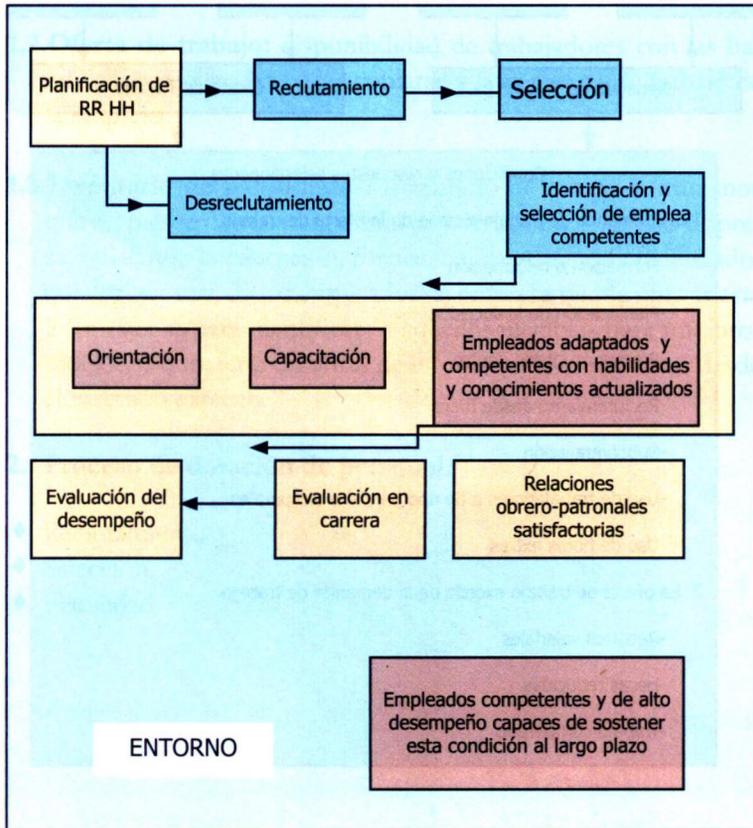
Tratar de forma eficaz con todos los aspectos relacionados con los recursos humanos, es esencial para todos los directivos, mirar el puesto en la jerarquía de la organización, su área funcional y el tamaño de la empresa donde trabajan.

Como supervisor de línea, seleccioné a los futuros empleados de la organización que producen bienes u ofrecen servicios a la empresa, de acuerdo al siguiente cuadro.

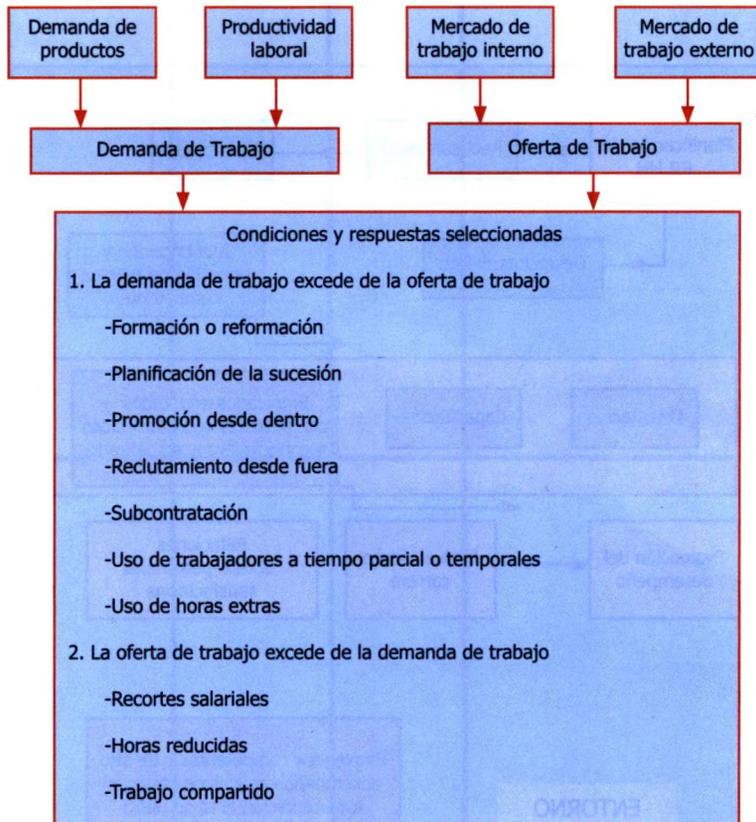
Diversidad de la Mano de Obra	Globalización	Legislación	Discriminación Sindicatos

II. AMBIENTE INTERNO

PROCESO DE GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS



PLANIFICACIÓN DE LOS RRHH



La planificación de los recursos humanos, es el proceso que sigue una organización para asegurarse que tiene el número y el tipo correcto de personas para acometer sus outputs u objetivo de servicios, para lo cual se requiere:

1.1.Demanda de trabajo: pronóstico de cuántos y qué tipo de trabajadores necesitará la organización a futuro.

1.2.Oferta de trabajo: disponibilidad de trabajadores con las habilidades requeridas para acoplarse a la demanda de trabajo de la empresa.

1.3.Inventario de habilidades: Inventario de recursos humanos que no pierde de vista a la oferta de talentos internos a la empresa, señalando la educación, formación, experiencia y habilidades con los idiomas de los empleados; la empresa puede utilizar esta información para identificar a aquellos elegibles para una promoción o transferencia antes de intentar cubrir el puesto desde el mercado externo.

2. Proceso de dotación de personal:

- ◆ Reclutamiento
- ◆ Selección
- ◆ Fiabilidad

3. Herramientas que se usa para determinar la evaluación de las necesidades de los RR HH

Contexto Organizativo	
ÁMBITO - Participación en el diseño organizativo de la empresa - Responsabilidades sobre unidades de recursos humanos en otras entidades - Comunicación interna	HERRAMIENTAS - Encuestas de clima laboral - Estudios de cultura empresarial - Valoración de puestos - Boletines de comunicación - "Portales" internos (TIC's)
Planificación de Recursos Humanos	
ÁMBITO - Integración en el plan estratégico empresarial - Presupuesto, inventarios y evolución de plantillas	HERRAMIENTAS - Técnicas para medición de actividades - Reingeniería de procesos - Gestión por competencias
Sistema retributivo y administrativo	
ÁMBITO - Diseña estructura y escala retributivas - Administración de personal y nóminas - Beneficios sociales	HERRAMIENTAS - Sistema de información especializado - Escalas, convenios y acuerdos - Incentivos variables - Compensaciones sociales

4. Desarrollo de la Carrera Profesional

- ◆ Fase de Valoración
- ◆ Fase de Dirección
- ◆ Fase de Desarrollo

5. Evaluación del Rendimiento

- ◆ Juicios aplicados en la evaluación del rendimiento: Relativo y Absoluto
- ◆ Datos de atributos, comportamiento y resultados.

6. Retribución

- ◆ Sueldo base
- ◆ Incentivos salariales
- ◆ Prestaciones/retribuciones indirectas

7.Promoción dentro de los RRHH

7.1.Promoción interna: Promover dentro de la empresa no solo tiene valores positivos relativos a la moral, el compromiso a largo plazo de los empleados con la compañía y la reputación de la empresa, también permite que ésta aproveche la presencia de gerentes potencialmente buenos entre sus empleados.

Desventajas: seleccionar exclusivamente a personas que quizás solo han imitado a sus superiores. Entonces es necesario acudir a personal de afuera.

7.2.Promoción interna en compañías grandes: la política de promoción interna puede ser bastante adecuada en compañías grandes con o sin fines de lucro, por lo común tienen gente calificada que se acerca a una política de competencia abierta. Pero es necesario acudir a personal de fuera.

8. Política de competencia abierta:

8.1.Abrir posiciones vacantes a las personas mejor calificadas disponibles dentro y fuera de la empresa.

8.2.Adoptar las mejores técnicas para reclutar a gerentes y motivar al “heredero aparente”.

8.3.Contar con métodos justos y objetivos de evaluación y selección de su personal.

PROCESO DE INTEGRACIÓN DEL PERSONAL INTERNO

LOS RECURSOS HUMANOS Y LAS IMPLICACIONES PARA LA ADMINISTRACIÓN

1. Implicaciones de las tendencias sociales en los recursos humanos

- Presiones para aumentar los beneficios de los empleados.
- Necesidad de aumentar las aptitudes de gestión multicultural.
- Mayor énfasis en atraer y retener mano de obra calificada.
- Desarrollo de políticas necesarias con respecto a la flexibilidad de horarios.
- Diseño de trabajo necesario para aumentar la autonomía del empleado.
- Elaboración de políticas necesarias para tener en cuenta las cambiantes estructuras familiares.
- Contratación necesaria para manejar las necesidades de contratación externa y de corta duración.
- Necesidad de desarrollar aptitudes de liderazgo participativo.
- Aptitudes de diseño organizacional necesarias para aumentar la descentralización.

2. Implicaciones de las tendencias económicas en los recursos humanos

- Las presiones para bajar los costos aumentan la concentración en los resultados de las iniciativas de los recursos humanos.
- Necesidad cada vez mayor para que las aptitudes concuerden con las culturas organizacionales.
- Se requiere una rápida respuesta para evaluar e informar sobre el inventario de aptitudes.
- Mayor necesidad de aptitudes que impulsen el diseño organizacional.
- Necesidad de concentrarse en los beneficios de los modos de vida y las condiciones de trabajo para los empleados.

3. Implicaciones de las tendencias políticas en los recursos humanos

- Mayor necesidad de que los recursos humanos tengan conocimientos y experiencia en interpretar y aplicar nueva legislación sobre recursos humanos.

4. Implicaciones de las tendencias tecnológicas en los recursos humanos

- Se requieren más aptitudes tecnológicas para todos los miembros del personal, incluido el personal de recursos humanos.
- Rediseñar los cargos para abordar las exigencias del trabajo a distancia.

- Rediseñar el proceso de gestión para dirigir a las personas que trabajan a distancia.
- Capacitación puntual.
- Se necesitan más aptitudes para analizar y sintetizar información para todo el personal de la mayoría de los niveles.

LOS RECURSOS HUMANOS Y LA ORGANIZACIÓN TRÉBOL (Charles Handy)

Handy, manifiesta que *“Ahora el trabajo consiste en hacer solo lo que realmente es indispensable”*, se deben contratar otras personas para hacer cosas que no importan tanto. Existe un pequeño símbolo para describir esto: el trébol, el emblema nacional irlandés. Tiene tres hojas en una sola. San Patricio lo utilizaba para definir a Dios: **tres personas pero un solo Dios**. Handy lo usó para describir una organización: **tres tipos de empleados y una sola compañía**.

1. **Los trabajadores principales**, los que son indispensables, son la primera hoja.
2. **La segunda es el apoyo** que obtenemos contractualmente de todas las pequeñas empresas a las que encargamos actividades que no tenemos que hacer nosotros mismos con nuestros empleados.
3. **La tercera es la ayuda** que solicitamos, la ayuda profesional que contratamos. Es mucho más barato contratarlas solo cuando son realmente necesarias. Este es un tipo de ayuda contratada. El otro tipo de ayuda lo forman los trabajadores temporales».

Así, pues, Charles Handy distingue el núcleo central (*core business*) como el más selecto y posiblemente el más reducido, mejor pagado y más productivo: son los que entienden el negocio. Las otras dos hojas del trébol son, por un lado, *los trabajos externalizados hacia empresas especializadas* y, por otro, los trabajos temporales que se contratan por tiempo definido ante puntas de trabajo o cobertura transitoria de vacantes.

Los primeros (*core business*) aportan el valor añadido al producto o al servicio que se presta. Son también los más competentes en nuestro negocio, los que innovan y los que se ocupan del medio y largo plazo: los estrategas.

La segunda hoja la forman las empresas subcontratadas para elaborar una parte no esencial del producto o servicio. Al final del trabajo no queda ningún vínculo contractual ni con la empresa subcontratada ni con sus trabajadores. Son solo unos proveedores especializados en algo a lo que se dedican y que probablemente lo hagan mejor y más barato. Son profesionales específicos que han alcanzado una mejor competitividad.

La tercera hoja, ya analizada más arriba, la forma el personal que se contrata por un plazo de tiempo determinado, tras el cual se extingue la relación contractual.

Ejercicio

1. Muchas empresas subcontratan actualmente a consultores externos parte del trabajo que tradicionalmente ha realizado el departamento de RR HH ¿Por qué cree que está sucediendo esto?
2. De acuerdo con su previsión, ¿Cuáles son las principales fuerzas que afectarán a los recursos humanos en el futuro? ¿Ve usted dichas fuerzas como fortalezas o como debilidades para la empresa? ¿Por qué?
3. Algunos argumentan que se está forzando a las empresas privadas a proporcionar demasiada formación a los empleados debido a los fallos en el sistema educativo.

¿Está de acuerdo? ¿Cuál debería ser el papel de la educación pública en el desarrollo de las habilidades de los empleados?

CASO INTERNACIONAL TRIBULACIONES Y RETOS DEL SEÑOR BARRETT EN ITEL

Intel Corporation es mejor conocida por sus procesadores. El lema “Intel Inside” es familiar para la mayoría de las personas que usan una computadora. Están por ejemplo: Pentium 3 y 4 y el Itanium de nueve generaciones.

Para servidores y estaciones de trabajo, Intel produce el Xeon, Andy Grove, el carismático CEO, llevó al éxito a la compañía durante muchos años. Sin embargo, para el 2001, Graig Barrett, el CEO actual, enfrenta muchos retos, los cuales incluyen las críticas.

La nueva estrategia de adentrarse en otros mercados como aplicaciones de información, comunicación y servicios de internet full costosa y hasta ahora, menos exitosa.

De hecho, apartarse de sus negocios centrales puede haberla distraído de su negocio central de los chips de computadora.

Estas nuevas direcciones resultaron en reorganización frecuente, ocasionando incertidumbres organizacionales para los gerentes.

Si bien algunos piensan que los cambios frecuentes eran necesarios para adaptarse a nuevas situaciones y mantener ágil a la organización, otros están en desacuerdo.

El liderazgo de Barrett y sus cambios en varias direcciones es bastante diferente a la estrategia cuidadosamente estudiada en GROVE que se enfocaba en los chips. Las fortalezas personales de Barrett están en la manufactura. Invirtió fuerte en investigación y desarrollo.

Pero nuevos productos como el ITANIUM requieren de varios años para mostrar resultados y a Barrett solo le quedan unos cuantos antes de su jubilación.

Invertir en nuevas tecnologías de manufactura con la meta de lograr plantas virtualmente automatizadas lleva a reducción de costos en la manufactura de chips. Sin embargo, el mercado de computadoras personales se estancó a principios de siglo XXI, en tanto que las comunicaciones inalámbricas y teléfonos celulares crecen en el mercado.

Por ejemplo, en el mercado de telefonía celular, Motorola y Texas Instruments desarrollan nuevos procesadores de señal digital e Intel tendría que esforzarse para alcanzarlas.

Una clave para el éxito de Intel podría ser si la compañía se convirtiera en participante importante en el mercado inalámbrico. Barrett hizo varias adquisiciones costosas, que incluyen a Level One Communications.

Pero la cuestión sigue en cuanto a si la fuerte inversión en nuevas tecnologías resultaría un negocio redituable. Esto puede determinar el legado de Craig Barrett.

Preguntas:

1. ¿Cuál es su evaluación del desempeño de Barrett y su visión de Intel? ¿Es la persona indicada para el puesto en Intel?
2. ¿Cuáles son algunos de los problemas asociados con una reorganización frecuente?
3. ¿Cuáles son los pros y contras de enfocarse en el futuro distante y hacer fuertes inversiones en nuevas tecnologías?

COMPARACIÓN DE LA INTEGRACIÓN DE PERSONAL EN JAPÓN, ESTADOS UNIDOS, CHINA, MÉXICO Y COLOMBIA

Administración Japonesa	Administración Estadounidense	Administración China	Administración Mexicana	Administración Colombiana
1. Los jóvenes son contratados desde la escuela. Muy escasa movilidad de personal entre compañía.	1. El personal es contratado en las escuelas y otras compañías, frecuentes cambios de compañía.	1. El personal es contratado en su mayoría en escuelas y en menor medida en otras compañías.	1. Las personas se contratan desde las escuelas y en otras áreas productivas.	1. A las personas se les contrata en escuelas, organismos de formación y capacitación técnicas y en el mercado laboral.
2. Lento ascenso por la jerarquía.	2. Deseo y demanda intensos en avances rápidos.	2. Ascenso lento, pero aumentos salariales regulares.	2. El ritmo de los ascensos lo determina la dinámica de crecimiento de las empresas.	2. Ascenso lentos en la jerarquía.
3. Lealtad a la compañía.	3. Lealtad a la profesión.	3. Ausencia de lealtad tanto a la compañía como a la profesión.	3. Lealtad a la compañía, al grupo y a la profesión.	3. Lealtad a la profesión.
4. Evaluación del desempeño una o dos veces al año.	4. Exhaustiva evaluación de desempeño usualmente una vez al año.	4. Revisión de desempeño usualmente una vez al año.	4. La evaluación del desempeño es continua y formalmente una vez al año.	4. Revisión anual del desempeño.
5. Los ascensos se basan en el desempeño a largo plazo y otros criterios.	5. Los ascensos se basan en el desempeño individual y a menudo en el desempeño relativamente corto plazo.	5. Se supone que los ascensos se basan en el desempeño, la capacidad potencial y el nivel de estudio, pero los lazos familiares y las buenas relaciones con los administradores de alto nivel son importantes.	5. Se supone que los ascensos se basan en el desempeño, la capacidad potencial y el nivel de estudio, pero los lazos familiares y las buenas relaciones con los administradores de alto nivel son importantes.	5. Los ascensos se basan en el desempeño individual generalmente a corto plazo.
6. Capacitación y desarrollo son considerados una inversión a largo plazo.	6. Reservas ante capacitación y desarrollo (Los empleados pueden irse a otra empresa).	6. Se cuenta con programas de capacitación, los administradores presentan exámenes impuestos por el estado.	6. La capacitación y el desarrollo forman parte de la estrategia de crecimiento de las organizaciones.	6. La capacitación y el desarrollo son limitados.
7. Empleo de por vida común en las compañías.	7. Impera la inseguridad en el empleo.	7. Seguridad en el empleo, prácticamente empleo de por vida.	7. Existe una inseguridad más o menos razonable en el empleo.	7. Existe inseguridad en el empleo.

Escriba: ejemplos de Integración de Personal en la Administración Pública y Privada

Actividad	Administración Pública Nombre :.....	Administración Privada Nombre :.....
Contrato /Nombramiento del personal		
Ascenso del personal		
Lealtad hacia la organización		
Evaluación de personal		
Características de los ascensos		
Capacitación y desarrollo del personal		
Seguridad del empleo		

CASO INTERNACIONAL LAS RECOMPENSAS DEL TALENTO

Para el 2001, las 138 empresas participantes en la encuesta de remuneraciones que anualmente realiza el departamento de investigación y desarrollo de la revista *Expansión*, proyectaba un aumento de sueldo promedio de 13%, cuando las estimaciones oficiales eran menores a un dígito, entre 6.5 y 7% para la inflación.

En los últimos años, los sueldos del personal ejecutivo y no ejecutivo muestran una tendencia de incremento por arriba de la inflación anual.

No obstante, el ritmo de crecimiento de los sueldos entre niveles ejecutivos y el resto del personal es desigual. Esto obedece a las presiones del mercado: la creciente demanda de ejecutivos que vienen preparados eleva su precio en forma más acelerada que en otros segmentos.

El tipo y tamaño de empresa son también determinantes.

De ahí que el sueldo pagado a ejecutivos de igual nivel sea diferente, o se pague igual a quienes ocupan puestos diferentes.

Los resultados de la encuesta muestran que, tomando como base a los directivos y gerentes de segundo nivel de empresas diferentes tamaño, la remuneración anual en efectivo de los ejecutivos de mandos inferiores equivale a un rango de entre 60 a 15% del sueldo del director de Administración y Finanzas, entre 51 y 16% del director de ventas y mercadotecnia, y de 56 a 16% del director de operaciones y manufactura.

En general, se observa que las remuneraciones de los mandos gerenciales oscilan entre 60 y 10% del sueldo que perciben los directores de área.

Así las cosas, en los próximos años es previsible que el mercado laboral sea cada vez más agresivo.

La tendencia mundial apunta al desplazamiento de las viejas estructuras piramidales por una organización horizontal que permita disminuir la brecha de las remuneraciones de los ejecutivos de los diferentes niveles.

El principio de los nuevos modelos de organización del trabajo está basado en el concepto del líder/entrenador, en los equipos participativos y en la comunicación organizacional para incrementar la productividad de la empresa.

Preguntas:

1. ¿Qué justificaría que el incremento proyectado de los sueldos para ejecutivos sea mayor que los de otro tipo de personas?
2. ¿Considera que los altos sueldos son suficientes para fomentar la productividad de los administradores? ¿Por qué?
3. Si usted contase con la oportunidad de elegir entre un puesto de alto nivel en una empresa pequeña pero que le ofrece un sueldo apenas un poco por arriba de lo que ofrece otra empresa grande que lo contrataría para una posición muy por debajo de lo que podría tener en la primera, ¿En cuál escogería trabajar? Justifique su respuesta.
4. ¿Es suficiente un sueldo alto para mantener al personal mejor calificado dentro de la empresa? ¿Por qué?
5. ¿Qué recomendaría a las empresas para retener en la organización a sus mejores administradores además de que ofrezcan sueldos competitivos?

CAPÍTULO II

DIRECCIÓN



CAPÍTULO II

DIRECCIÓN

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

El alumno al finalizar esta unidad será capaz de:

- Definir la naturaleza de dirigir y liderazgo.
- Describir la importancia, funciones y elementos de la dirección.
- Identificar los factores que determinan un rendimiento superior sostenido de una empresa
- Identificar los factores humanos básicos que afectan la administración.

CONTENIDO

La dirección, su importancia, funciones y elementos

- Principios de la dirección
- Instrumentos de la dirección
- Factores humanos en la dirección
- Dirección y toma de decisiones



LA DIRECCIÓN

La DIRECCIÓN es la parte esencial y central de la administración, a la cual se deben subordinar y ordenar todos los demás elementos.

En efecto, si se prevé, planea, organiza, integra y controla, es solo para bien realizar la gestión.

De nada sirven técnicas complicadas en cualquiera de los otros cinco elementos si no se logra una **buena ejecución**, la cual depende de manera inmediata, y coincide temporalmente, con una buena dirección, en tanto serán todas las demás técnicas útiles e interesantes en cuanto permitan dirigir y realizar mejor.

Conceptos de Dirección

Burt K. Scanlan

Consiste en coordinar el esfuerzo común de los subordinados, para alcanzar las metas de la organización.

Leonard J. Kazmie

La guía y supervisión de los esfuerzos de los subordinados, para alcanzar las metas de la organización.

Robert B. Buchele

Comprende la influencia interpersonal del administrador a través de la cual logra que sus subordinados obtengan los objetivos

de la organización (mediante la supervisión, la comunicación y la motivación).

Joel J. Lerner y H.A. Baker

Consiste en dirigir las operaciones mediante la cooperación del esfuerzo de los subordinados, para obtener altos niveles de productividad mediante la motivación). y la supervisión).

MOTIVACIÓN	Impulso y esfuerzo para satisfacer un deseo, se aplica para obtener un buen desempeño.
LIDERAZGO	Influir positivamente en las personas, para que contribuyan a la obtención de logros.
COMUNICACIÓN	Transmitir datos <ul style="list-style-type: none"> - Estructura organizacional Descendente Ascendente Diagonal Horizontal <ul style="list-style-type: none"> - Escrita - Verbal

IMPORTANCIA DE LA DIRECCIÓN

Pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización.

A través de ella se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional. La dirección efi-

ciente es determinante en la moral de los empleados y, consecuentemente, en la productividad.

Su calidad se refleja en el logro de los objetivos, la implementación de métodos de organización y en la eficacia de los sistemas de control.

A través de ella se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione.

FUNCIONES DE LA DIRECCIÓN

Implica conducir, guiar y supervisar los esfuerzos de los subordinados para ejecutar planes y lograr objetivos de un organismo social.

ELEMENTOS DE LA DIRECCIÓN

1. Ejecución de los planes de acuerdo a la estructura organizacional.
2. Motivación
3. Guía o conducción de los esfuerzos de los subordinados
4. Comunicación
5. Supervisión
6. Alcanzar las metas de la organización

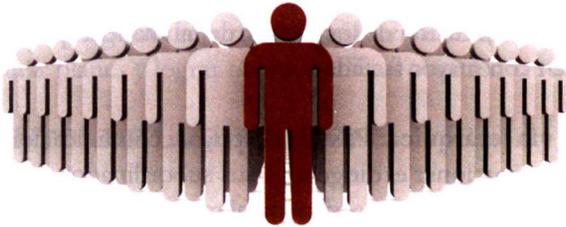
PRINCIPIOS DE LA DIRECCIÓN

1. **De la armonía del objetivo o coordinación de intereses:** la dirección será eficiente en tanto se encamine hacia el logro de los objetivos generales de la empresa.
2. **Impersonalidad de mando:** se refiere a que la autoridad y su mando surgen como una necesidad de la organización para obtener ciertos resultados.
3. **De la supervisión directa:** Se refiere al apoyo y comunicación que debe proporcionar el dirigente a sus subordinados durante la ejecución de los planes, de tal manera que estos se realicen con mayor facilidad.
4. **De la vía jerárquica:** Postula al apoyo y comunicación que debe proporcionar el dirigente a sus subordinados durante la ejecución de los planes, de tal manera que estos se realicen con mayor facilidad.
5. **De la Resolución de conflictos:** Indica la necesidad de resolver los problemas que surjan durante la gestión administrativa, a partir del momento en que aparezcan.
6. **Aprovechamiento del conflicto**
 - ◆ Experiencia
 - ◆ Experimentación
 - ◆ Investigación
 - ◆ Aplicar la decisión

INSTRUMENTOS DE LA DIRECCIÓN

1. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Estableciendo los estándares de rendimiento, determinando normas o niveles de desempeño que sirvan como patrón de referencia sobre lo que se espera de cada trabajador



2. CAPACITACIÓN:

Permanente que garantice la actualización y el mejor desempeño del personal.

3. DELEGACIÓN DE AUTORIDAD:

Permite a los subordinados la capacidad de decisión sobre aspectos vinculados a su trabajo, hace la organización más flexible y permite una mejor y más rápida respuesta a los clientes externos e internos.

4. MOTIVACIÓN:

A los subordinados para estimular en ellos el entusiasmo, interés y las ganas de hacer aquello que les ha sido asignado como tarea. El jefe debe otorgar a cada miembro de su equipo, reconocimiento y recompensas.

5. COMUNICACIÓN:

Frecuente y con la transparencia necesaria para garantizar la mejor coordinación del trabajo y la integración de los trabajadores.

6. LIDERAZGO:

Sirve para persuadir y alinear a los subordinados para el logro de los objetivos, con entusiasmo y compromiso.

7. ASESORAMIENTO Y ORIENTACIÓN:

Que favorezcan a la aclaración y el repotenciamiento de la información, el conocimiento y las habilidades del personal.

8. FORMACIÓN Y DESARROLLO DE EQUIPOS:

De alta efectividad, aprovechando, mediante la dinámica de grupos, el mayor aprovechamiento del fenómeno de la sinergia que da valor al esfuerzo individual.

FACTORES HUMANOS EN LA DIRECCIÓN

Si bien los objetivos de la empresa pueden diferir un tanto entre organizaciones, los empleados también tienen necesidades y objetivos que son :

Especialmente importantes para ellos

A partir de la función de DIRIGIR, los administradores ayudan a las personas a ver que pueden satisfacer sus propias necesidades y utilizar su potencial al contribuir a las metas de la empresa.

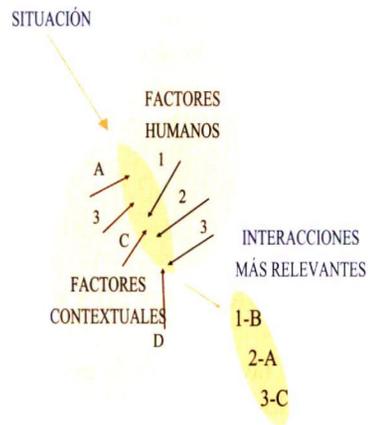
Multiplicidad de roles

Los administradores y las personas que dirigen son miembros que interactúan en un amplio sistema social.

No hay una persona promedio

Las personas actúan en diversos roles, pero también son diferentes entre ellos; no hay una persona promedio.

Las personas desarrollan reglas, procedimientos, programas de trabajo, normas de seguridad y descripciones de puesto, todos con la suposición implícita de que en esencia, todas las personas son iguales.



Importancia de la dignidad personal

Las personas deben ser tratadas con respeto, no importa cual sea su posición en la organización.

DIRECCIÓN Y TOMA DE DECISIONES

Una decisión es la elección de un curso de acción entre varias alternativas y la responsabilidad más importante del administrador es la toma de decisiones. Al tomar decisiones es necesario:

1.1. Definir el problema. Es necesario definir perfectamente cuál es el problema que hay que resolver y no confundirlo con los colaterales.

1.2. Analizar el problema. Una vez determinado el problema es necesario desglosar sus componentes, así como los componentes del sistema en que se desarrolla a fin de poder determinar posibles alternativas de solución.

1.3. Evaluar las alternativas. Consiste en determinar el mayor número posible de alternativas de solución, estudiar sus ventajas y desventajas así como su factibilidad de implementación, y los recursos necesarios para llevarlos a cabo.

La evaluación se lleva a cabo a través de:

- Análisis de factores tangibles o intangibles.
- Análisis marginal.
- Análisis costo-efectividad.

1.4. Elegir entre alternativas. Una vez evaluadas las alternativas, se debe elegir la más idónea para las necesidades del sistema, y la

que reditúe máximos beneficios; además, seleccionar dos o tres más para contar con estrategias laterales para casos fortuitos.

Las bases para elegir alternativas pueden ser:

- Experiencia
- Experimentación
- Investigación

La evaluación se lleva a cabo a través de:

- Análisis de factores tangibles o intangibles.
- Análisis marginal.
- Análisis costo-efectividad.

1.5. Aplicar la decisión. Es poner en práctica la decisión elegida, por lo que se debe contar con un plan para el desarrollo de la misma. El plan comprenderá: los recursos, los procedimientos y los programas necesarios para la implantación de la decisión.

CASO:

GERENTES DE NIVEL MEDIO DESILUSIONADOS

La reciente tendencia de reducir el tamaño de las organizaciones y la fusión de las empresas ha tenido un efecto traumático en los gerentes del nivel medio en muchas organizaciones. En el afán de mejorar la eficiencia, los puestos de estos gerentes del nivel medio han sido eliminados.

La drástica reducción de personal en muchas empresas estadounidenses ha tenido consecuencias inesperadas. Por ejemplo, se asumía que la vida de trabajo de los gerentes que se quedan se enriquecería con puestos más significativos. La realidad es que mu-

chos gerentes ahora sienten que están sobre trabajados y que sus contribuciones no son apreciadas.

La reestructuración de las organizaciones ha resultado una gran inseguridad en el empleo y baja moral. Los gerentes a menudo están renuentes a compartir información porque quieren proteger sus trabajos. Más aún, se refrenan de hablar con libertad en la reuniones porque no quieren arriesgarse a molestar al jefe. Los gerentes del nivel medio creen que no reciben suficiente información de los altos gerentes, que a menudo no aportan visión y liderazgo para la empresa.

Cualquiera que sea la situación, la amargura y alejamiento de muchos gerentes de más bajo nivel afectan la moral y la productividad. Si las compañías quieren ser competitivas, los empleados deben estar comprometidos con las metas de la empresa. Provocar esta dedicación requiere interés corporativo por el individuo, el reconocimiento de su dignidad como ser humano y seguridad en el empleo con la oportunidad de crecimiento y desarrollo personal.

Cuestiones a responder:

1. Piense en cualquier organización que le sea muy familiar: la empresa donde usted labora, una institución pública o privada o alguna similar. ¿Cómo desarrolla su actividad el gerente del nivel medio, tiene el apoyo y la información del nivel superior?
2. Según las perspectivas de las relaciones humanas, los líderes pueden influenciar ciertos factores dentro de los grupos de trabajo que puedan convertirse en mejores resultados de satisfacción. Describa cómo el gerente del nivel medio (de la empresa que ha seleccionado) podría poner en práctica sus conocimientos y experiencias y obtener mejores rendimientos de sus subordinados.

A pair of hands is shown from the bottom, cupping a small globe of the Earth. The globe is centered on the Americas, with North and South America visible in shades of green and brown against the blue oceans and white clouds. The hands are light-skinned and appear to be holding the globe gently. The background is a plain, light color.

CAPÍTULO III

LIDERAZGO GLOBAL Y
EMPRESARIAL

CAPÍTULO III

LIDERAZGO GLOBAL Y EMPRESARIAL

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

El alumno al finalizar esta unidad será capaz de:

- ◆ Discutir lo que significa ser líder.
- ◆ Sintetizar lo que la gente quiere y lo que las organizaciones requieren de sus líderes.
- ◆ Explicar como una visión ayuda a ser un mejor líder.
- ◆ Identificar las fuentes de poder en las organizaciones.
- ◆ Distinguir los tipos de liderazgo
- ◆ Discutir como puede propiciar uno mismo su desarrollo como líder.

CONTENIDO

- ◆ El liderazgo, global y empresarial
- ◆ Qué queremos de nuestros líderes
- ◆ Visión del líder
- ◆ Dirección y administración
- ◆ Poder y liderazgo
- ◆ Enfoque tradicionales para comprender el liderazgo.
- ◆ Perspectivas contemporáneas sobre el liderazgo.
- ◆ El liderazgo e inteligencia emocional



EL LIDERAZGO GLOBAL Y EMPRESARIAL

El avance de las telecomunicaciones, el transporte y la transferencia de tecnología han impulsado un proceso irreversible de globalización de los mercados de productos y servicios. Asimismo, la consolidación de economías emergentes ha promovido un reacomodo del poderío económico de Occidente hacia Oriente. Como resultado, se han formado a nivel mundial bloques económicos que promueven por un lado la cooperación y el proteccionismo regional y por otro la competencia e interdependencia interregional. Ante estas palpables tendencias, los países que desean competir a nivel mundial demandan mayor productividad; los consumidores conscientes de sus derechos demandan productos y servicios de calidad; y los ciudadanos preocupados por su bienestar demandan de los sectores productivos mayor responsabilidad social.

Para poder desempeñar un papel de liderazgo en este mundo tan cambiante, interdependiente y demandante, los empresarios y altos ejecutivos exitosos no se han limitado simplemente a planificar, organizar, dirigir y controlar. Ahora, en pleno Siglo XXI, el empresariado de clase mundial ha desarrollado y adquirido nuevos conocimientos, habilidades y destrezas. Para poder lograr la productividad, calidad y responsabilidad social demandada por nuestras sociedades, los empresarios exitosos han tenido que convertirse en estrategas con una visión global para hacer negocios.



Los empresarios y ejecutivos exitosos a nivel internacional reconocen la interconexión entre los países, las culturas y las economías de nuestra comunidad mundial y son capaces de planificar y actuar consecuentemente; son capaces de tomar decisiones en ambientes sumamente inciertos y convertir la incertidumbre en oportunidades; se sienten cómodos con la adopción y el manejo de avances tecnológicos para el bien de sus organizaciones; comprenden la complejidad de las regulaciones y legislaciones gubernamentales y son capaces de cumplir con éstas sin perjudicar los intereses de sus organizaciones; son capaces de atraer a personal altamente calificado y crear un ambiente organizacional lleno de creatividad, entusiasmo y alto desempeño y, finalmente, son socialmente responsables.

Estas destrezas han permitido a empresarios y altos ejecutivos enfrentar los retos de las grandes tendencias mundiales y convertirse en los principales forjadores de la modernización económica mundial.

El mundo de hoy y las organizaciones exigen líderes que permitan orientarlos hacia la construcción de una sociedad más justa y reconciliada. Este desafío pasa por la necesidad de formar personas con un recto conocimiento de sí mismo, con la capacidad de juzgar objetivamente la realidad y de proponer orientaciones que busquen modificar positivamente el entorno.

QUÉ QUEREMOS DE NUESTROS LÍDERES

¿Qué quiere la gente de sus líderes? Quiere ayuda para alcanzar sus objetivos, no solo se incluyen los mejores salarios y promociones, sino apoyo para su desarrollo personal, eliminación de obstáculos para poder desempeñarse en niveles más altos y un trato respetuoso, justo y ético. Los líderes sirven mejor a la gente cuando les ayudan a desarrollar sus propias iniciativas y su buen juicio,

permitiéndoles crecer y auxiliándoles para convertirse en mejores colaboradores. La gente quiere competencia y un manejo adecuado.

¿Qué necesitan las organizaciones? Requieren que la gente de todos los niveles sea líder. Necesitan líderes en toda la organización para hacer las cosas que su personal quiere, pero también para ayudar a crear e implementar una dirección estratégica.

James Kouzes y Barry Posner, dos reconocidos autores y consultores manifiestan que los mejores líderes, cuentan con las siguientes características:

1. Desafían el proceso
2. Inspiran una visión compartida
3. Permiten actuar a otros
4. Ponen ejemplos
5. Alientan

VISIÓN DEL LÍDER

“El trabajo del líder es crear una visión”, declara Robert L. Swiggett. Una visión es una imagen de un futuro posible y deseable de la organización. Expresa las ambiciones del líder para la organización, puede crear una visión que describa aspiraciones de alto desempeño, la naturaleza de la estrategia corporativa o de negocios o incluso el tipo de lugar de trabajo que vale la pena crear. Si una visión transmite un ideal, comunica un estándar de excelencia y una elección clara de valores positivos, y si es única, comunica e inspira el orgullo de ser diferente a las demás organizaciones.

Las visiones pueden ser pequeñas o grandes y pueden existir en cualquier nivel organizativo, incluidos los niveles altos, como:

1. La visión es necesaria para un liderazgo efectivo.

2. Una persona o un equipo puede desarrollar una visión para cualquier trabajo, unidad de trabajo u organización.
3. Pocas personas, incluidos los administradores que no se convierten en líderes fuertes, desarrollan una visión clara; en su lugar se enfocan en el desempeño o la supervivencia cotidiana.

Los líderes deben ser sensibles a las oportunidades que surgen, desarrollar las capacidades adecuadas o los puntos de vista globales y no quedar demasiado envueltos en la forma tradicional de hacer las cosas.

DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN

Los administradores efectivos no necesariamente son verdaderos líderes. Muchos administradores, supervisores e incluso altos ejecutivos cumplen con sus responsabilidades de manera exitosa sin ser grandes líderes.

El verdadero liderazgo incluye orquestar cambios importantes de manera efectiva. Si bien la administración requiere rutinas de planeación y presupuesto, el liderazgo incluye establecer el rumbo (crear una visión) de la empresa. La administración precisa estructurar a la organización, proveerla de personal capacitado y monitorear las actividades; el liderazgo va más allá de estas funciones, inspirando a la gente para alcanzar una visión.

Los grandes líderes mantienen a la gente enfocada en hacer que la organización avance hacia su futuro ideal, motivándola para vencer los obstáculos que puedan presentarse en el camino.

A algunas personas les desagrada la distinción entre administración y liderazgo, y sostienen que resulta artificial o despectivo para

los administradores y para los procesos administrativo que hacen funcionar a la organización, por lo cual se hace una distinción:

- Liderazgo de supervisión: es un comportamiento que guía, apoya y retroalimenta positivamente las actividades cotidianas.
- Liderazgo estratégico: da propósito y significado a las organizaciones. Este implica anticipar y prever un futuro viable para la organización, y trabajar con otros para iniciar los cambios que van a crear dicho futuro.

Dirigir y seguir

Las organizaciones tienen éxito o fracasan no sólo por la manera de que son dirigidas, sino por el bien o mal que los subalternos colaboran.

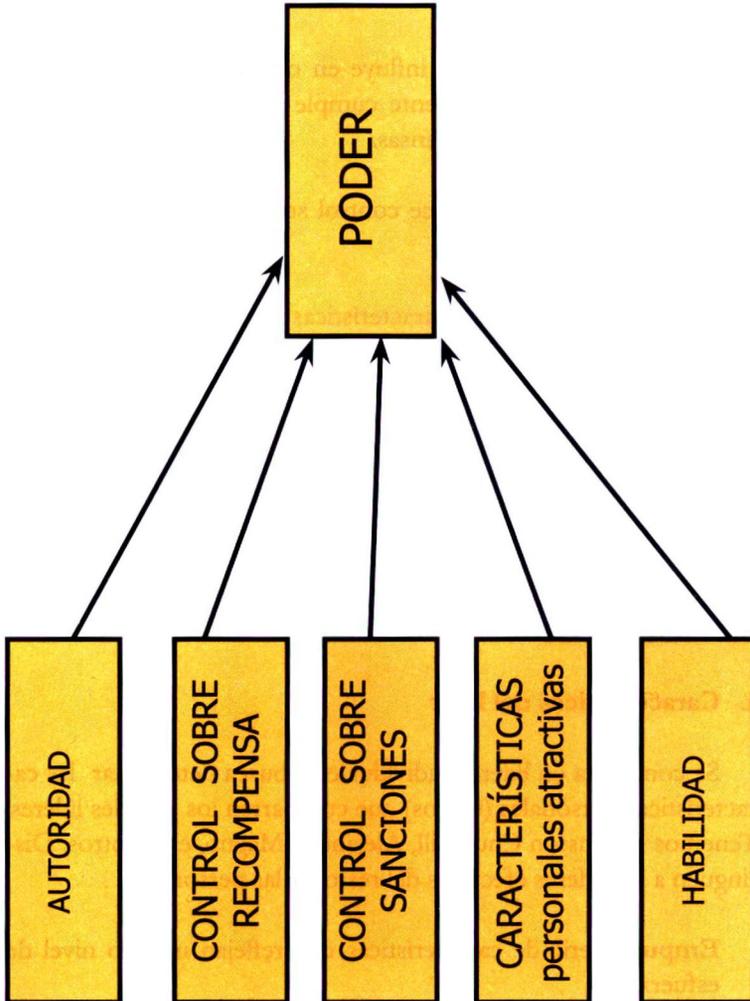
Un administrador tiene que desempeñar el papel de líder como de subalterno. Dirige a la gente que le reporta y él a su vez le reportará a su jefe.

PODER Y LIDERAZGO

El poder es esencial para el liderazgo efectivo: la capacidad de influir en otras personas, en las organizaciones.

Esta influencia muchas veces implica para que las cosas se hagan o para alcanzar las propias metas pese a la resistencia de otros.

Fuentes de Poder: French y Raven nos dicen que los líderes tienen cinco importantes fuentes potenciales de poder en las organizaciones:



- **Poder legítimo:** tiene derecho o la autoridad de decir a otros lo que tienen que hacer, los empleados están obligados a cumplir con las órdenes legítimas.
- **Poder de recompensa:** influye en otros porque controla recompensas valiosas, la gente cumple con los deseos del líder para recibir estas recompensas.
- **Poder de coerción:** ejerce control sobre sanciones y la gente cumple para evitarlas.
- **Poder referente:** tiene características personales que atraen a otros, la gente cumple por admiración, gusto personal, un deseo de aprobación o un deseo de ser como el líder.
- **Poder de pericia:** el líder tiene cierta experiencia o conocimiento, la gente cumple porque confían en que pueden aprender de esa pericia, o pueden obtener algo de ella.

ENFOQUES TRADICIONALES PARA COMPRENDER EL LIDERAZGO

1. Características del líder

Se concentra en líderes individuales y busca determinar las características personales (rasgos) que comparten los grandes líderes. Tenemos a Winston Churchill, Alejandro Magno, entre otros. Distinguen a los líderes efectivos del resto de las personas:

Empuje: serie de características que reflejan un alto nivel de esfuerzo.

Motivación de liderazgo: los líderes inspiran mayor confianza, respeto y compromiso con su visión.

Integridad: correspondencia entre las acciones y las palabras.

Confianza en sí mismo: permite al líder superar los obstáculos, tomar decisiones peses a la incertidumbre e inspirar confianza en otros.

Conocimiento del negocio: los líderes tienen un alto conocimiento sobre sus negocios, industrias, compañía y problemas técnicos. Tienen inteligencia para interpretar amplias cantidades de información.

Capacidad de percibir las necesidades y los objetivos de otros y de ajustar el enfoque de liderazgo personal de manera adecuada: no dependen de un solo estilo de liderazgo, más bien son capaces de utilizar diferentes estilos según lo requiera la situación. Esta cualidad es la piedra angular de los enfoques situacionales sobre liderazgo.

2. Comportamiento del líder

Enfoque conductual: identifica lo que los buenos líderes hacen, se tiene tres categorías generales de conducta: Desempeño de tareas, Mantenimiento de grupo y la participación de los empleados en la toma de decisiones.

3. Enfoques situacionales del liderazgo

El comportamiento de los líderes varía de una situación a otra. El líder debe analizar la situación en primer lugar y después decidir qué hacer. Es decir debe observar antes de dirigir.

PERSPECTIVAS CONTEMPORÁNEAS SOBRE EL LIDERAZGO

- 1. Liderazgo carismático:** una persona que es dominante, confía en sí misma, está convencida de la rectitud moral de sus propias creencias y es capaz de despertar una sensación de entusiasmo y de aventura en sus seguidores.
- 2. Liderazgos transaccionales:** líderes que no generan pasión ni entusiasmo, tampoco facultan o inspiran a las personas para que vayan más allá de sus propios intereses en beneficio de la organización.
- 3. Líderes transformadores:** intentan inculcar y desarrollar en los seguidores la habilidad de cuestionar los modos estándares de realizar las operaciones. Son capaces de revitalizar las organizaciones haciendo uso de las reservas de creatividad de las personas, son carismáticos, inspiran a los individuos, los estimulan intelectualmente y proporcionan a los seguidores una consideración individualizada.
- 4. Liderazgo pos heroico:** sostienen que la mayoría de los altos directivos, independientemente de lo bueno que sean se encuentran limitados en lo que pueden hacer para resolver los problemas, de forma que las responsabilidades de liderazgo se extiendan a lo largo de toda la organización.
- 5. Autoliderazgo:** subraya la responsabilidad individual de los empleados para desarrollar sus propias prioridades de trabajo en conjunción con las metas de la organización. El directivo es un facilitador que impulsa las capacidades de autoliderazgo de los subordinados, animándoles a desarrollar habilidades de autocontrol.

LIDERAZGO E INTELIGENCIA EMOCIONAL

El psicólogo Daniel Goleman en dos best sellers vanguardistas sostiene que los líderes de éxito necesitan inteligencia emocional, o los atributos de autoconocimiento, control de los impulsos, persistencia, autoconfianza, automotivación, empatía, sociabilidad, credibilidad, adaptabilidad y talento para la colaboración. Los líderes eficaces poseen destrezas para articular una misión o una meta, y saben unir a los agentes implicados para que se cumplan estos retos.

PRÁCTICAS DE LIDERAZGO EN JAPÓN, ESTADOS UNIDOS, CHINA, MÉXICO Y COLOMBIA

Administración Japonesa	Administración Estadounidense	Administración China	Administración Mexicana	Administración Colombiana
1. El líder funge como facilitador social y miembro del grupo.	1. El líder funge como responsable de la toma de decisiones y dirigente del grupo.	1. El líder funge como dirigente del grupo (comité).	1. El líder dirigente actúa como la persona encargada de tomar decisiones y coordinar al grupo directivo.	1. El líder dirigente actúa como la persona encargada de tomar decisiones y coordinar al grupo directivo.
2. Estilo paternalista.	2. Estilo directivo (enérgico, firme, resuelto).	2. Estilo directivo (relaciones padres-hijo en términos de análisis transaccional).	2. Estilo directivo enérgico, conciliador en el proceso de toma de decisiones.	2. Estilo directivo autocrático.
3. La comunidad de valores facilita la cooperación.	3. Es frecuentes la divergencia de valores, el individualismo tiende a obstaculizar la cooperación.	3. Valores comunes, énfasis en la armonía.	3. Existe valores comunes, pero también una gran dosis de individualismo por lo que en ocasiones la cooperación requiere de un mayor esfuerzo.	3. Ausencia de valores comunes.
4. Evita las confrontación es, lo que a veces genera ambigüedad; énfasis en la armonía.	4. Es común la confrontación directa, énfasis en la claridad.	4. Evita la confrontación.	4. Evita la confrontación e insiste en la claridad para evitar la ambigüedad o promover el trabajo en equipo.	4. Evita las confrontaciones.
5. Comunicación importante descendente y ascendente, comunicación no importante por lo general ascendente.	5. Comunicación principalmente descendente.	5. Comunicación descendente.	5. La comunicación es multidireccional.	5. La comunicación es fundamentalmente de arriba hacia abajo.

Ejercicio

EL LIDERAZGO EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y PRIVADA

Actividad	Administración Pública Nombre :.....	Administración Privada Nombre :.....
Líder funge de :		
Estilo del líder :		
Valores del líder y de la organización.		
Existe confrontaciones :		
Importancia de la comunicación		

Cuestiones a debatir:

1. ¿Está usted de acuerdo con la idea de que los directivos y los líderes son distintos tipos de personas?

¿Por qué sí o por qué no?

2. Algunas personas sostienen que las organizaciones necesitan poner en marcha mecanismos que prevengan que los líderes informales impongan sus propios intereses a otros individuos.

¿Está usted de acuerdo? ¿Por qué sí o por qué no?

3. Piense en personas que conozca que sean excelentes líderes y en otras a las que se haya confiado una posición de liderazgo que haya sido desarrollada de manera ineficaz, en la organización donde viene laborando. Emplee las teorías tratadas, para analizar lo que hicieron como líderes los individuos eficaces o ineficaces.

4. Considere un momento en el que haya estado muy motivado para dar lo mejor de sí mismo en algo (como una tarea particular, un puesto, un curso), basándose en las teorías expuestas, analice lo que le hizo sentirse de ese modo.

¿Tendría la misma motivación en una situación diferente?

5. Algunas personas piensan que los empleados están bien, altamente motivados, bien desmotivados, y que poco puede hacer una empresa por cambiar esta predisposición.

¿Está usted de acuerdo? ¿Por qué sí o por qué no?

A group of people in business attire are celebrating, with their arms raised in a bright, high-key setting. The image is overexposed, creating a sense of joy and achievement. The text is centered over the image.

CAPÍTULO IV
MOTIVACIÓN

CAPÍTULO IV

MOTIVACIÓN

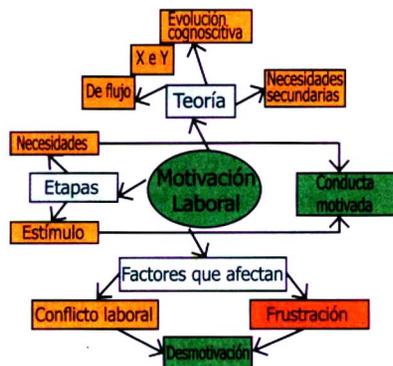
OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

El alumno al finalizar esta unidad será capaz de:

- ◆ Explicar el significado de la motivación.
- ◆ Identificar los tipos de comportamiento que requieren tener los administradores para motivar a la gente.
- ◆ Describir las diversas teorías de la motivación.
- ◆ Presentar un enfoque de sistemas y situaciones de la motivación.

CONTENIDO

- ◆ La motivación y su importancia en el desarrollo de las organizaciones.
- ◆ Establecimiento de metas.
Refuerzo del desempeño.
- ◆ Implicancias administrativas de la teoría de expectativas.
- ◆ Diseño de trabajos motivadores.
- ◆ Técnicas de motivaciones especiales.
- ◆ Satisfacción laboral.
- ◆ Contrato psicológico.
- ◆ Capacitación y evaluación del desempeño.
- ◆ Comportamiento y cultura organizacional.



MOTIVACIÓN



Entender por qué la gente hace las cosas que hace en trabajo no es una tarea fácil para un directivo.

Prever cómo responderá al último programa de productividad de la administración que es aún más difícil.

La motivación no es un concepto sencillo, surge de diversos impulsos, deseos, necesidades, anhelos y otras fuerzas.

Los administradores motivan cuando proporcionan un ambiente que induzca a los miembros de la organización a contribuir. La cadena de necesidad-deseo-satisfacción, en cierta forma se ha simplificado de manera exagerada. Ciertamente con frecuencia los motivos son opuestos.

Motivar significa “mover, conducir, impulsar a la acción”. Es la labor más importante de la dirección, a la vez que la más compleja.

A través de ella se logra la ejecución del trabajo que tiende a la obtención de los objetivos, de acuerdo con los estándares esperados.

La motivación es la fuerza que vigoriza, dirige y mantiene los esfuerzos de una persona. Todo comportamiento, excepto reflejos involuntarios, como parpadear, es motivado.

Una persona altamente motivada trabajará más duro, buscando alcanzar sus objetivos. Con habilidades adecuadas, entendimiento del trabajo y acceso a los recursos necesarios, esta persona será altamente productiva. Entre las técnicas motivacionales especiales se incluyen: el uso del dinero, la estimulación de la participación y la mejora de la calidad de vida en el trabajo.

El enriquecimiento de los puestos tiene el propósito de hacer que estos representen un desafío que tenga significado. Aunque han tenido ciertos éxitos, no se pueden pasar por alto algunas limitaciones.

La complejidad de la motivación requiere de un enfoque de contingencias que tomen en cuenta los factores ambientales, entre los cuales debe incluirse el clima organizacional.

ESTABLECIMIENTO DE METAS

035854

Brindar metas laborales a los empleados es una manera extremadamente efectiva de motivarlos.

De hecho, es la manera más importante, válida y útil para motivar el desempeño, dentro de los cuales tenemos:

- 1. Teoría del establecimiento de metas.** Sostiene que la gente tiene objetivos conscientes que la vigorizan y que dirigen sus pensamientos y comportamientos hacia un fin particular.

Teniendo en mente el principio de que los objetivos cuentan, los administradores fijan metas para los empleados o colaboran con ellos para hacerlos. Dentro de las metas que motivan tenemos:

- ◆ **Significativas:** se fijan objetivos de costo, calidad, velocidad, servicio, innovación.

- ◆ **Aceptables:** no se debe entrar en conflicto con los valores personales de la gente, y que ésta tenga razones para seguirlos.

Es decir, permitir a las personas que participen estableciendo metas de trabajo, en lugar que el jefe sea quien fije las metas por ellas.

Las metas aceptables y altamente motivadoras son desafiantes pero alcanzables.

2. **Metas flexibles:** son particularmente demandantes, que incluso a veces parecen imposibles.

Estas metas pueden llevar desde la mediocridad hasta un logro tremendo, pero si alguien hace un intento de buena fe y no alcanza la meta flexible que se propuso, no se le debe castigar.

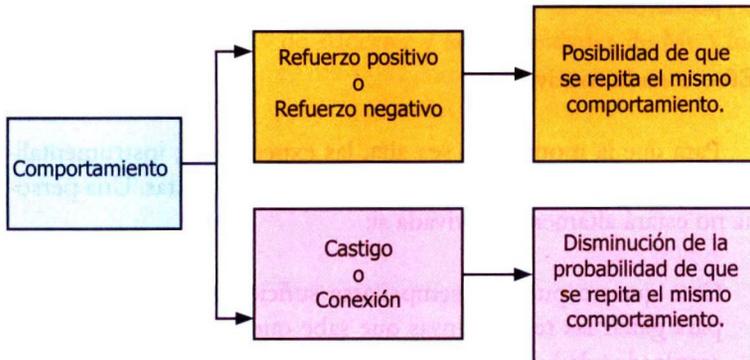
3. **Refuerzo del desempeño:** las metas son motivadores universales, los procesos de refuerzos del desempeño laboral son importantes para el desarrollo de la organización.
4. **Refuerzo positivo:** premiar un comportamiento para que la persona lo repita, es decir, la aplicación de estímulos aumentan las probabilidades de que una persona repita cierta conducta. Es importante señalar que la retroalimentación positiva y los refuerzos sociales, incluido el reconocimiento de un trabajo bien hecho, son tan poderosos como los refuerzos monetarios.
5. **Refuerzo negativo:** retirar u ocultar una consecuencia indeseable. Por ejemplo un administrador puede retirar a un empleado por un periodo de prueba para que mejore su desempeño.
6. **Castigo:** aplicar una consecuencia adversa, es la aplicación efectiva del refuerzo negativo. Los administradores lo usan cuando

piensan que está justificado o cuando creen que otros esperan eso de ellos, y normalmente se preocupan por seguir las políticas y los procedimientos de la organización.

7. **Extinción:** retirar o no aplicar un refuerzo, esto ocurre cuando la motivación se reduce y el comportamiento se extingue o se elimina. Otra forma puede ser cuando los administradores pueden extinguir sin intervención una conducta deseada es no elogiar un trabajo bien hecho, olvidar dar las gracias por un favor o bien o fijar una meta de desempeño imposible para que la persona nunca alcance el éxito. También se puede usar para poner fin a un comportamiento indeseable.

Los refuerzos positivos y negativos son útiles para la persona que los recibe: la persona gana algo o bien evita comportarse incorrectamente. Entonces el individuo que vive estos refuerzos se sentirá motivado para comportarse de una manera que sea recompensada.

CONSECUENCIAS DEL COMPORTAMIENTO



IMPLICANCIAS ADMINISTRATIVAS DE LA TEORÍA DE LAS EXPECTATIVAS

La teoría de las expectativas ayuda al ejecutivo a apuntar hacia las principales maneras de influir en la motivación. Tenemos tres aspectos:

1. Incrementar las expectativas. Ofrecer un ambiente de trabajo que facilite un buen desempeño y que establezca metas realistas y accesibles.

Ofrecer la capacitación, el apoyo, los recursos necesarios y el aliento para que la gente confíe en que puede alcanzar los niveles de desempeño.

2. Identificar resultados con valencia positiva. Entender lo que la gente quiere obtener de su trabajo. Pensar en qué les da el trabajo, en que no y que podría darles.
3. Hacer que el desempeño instrumental conduzca un resultado positivo: asegurarse de que al buen desempeño siga un reconocimiento personal y un elogio, evaluaciones favorables de desempeño, incrementos salariales y otros resultados positivos.

Efecto en la motivación

Para que la motivación sea alta, las expectativas, instrumentalidades y valencia de todos los resultados deben ser altas. Una persona no estará altamente motivada si:

- Cree que no puede desempeñarse suficientemente bien como para ganar las recompensas que sabe que la compañía da a los empleados de buen desempeño.

- Sabe que puede hacer el trabajo y está bastante seguro de cual será el resultado final, no obstante, no desea estos resultados, o bien cree que habrá consecuencias negativas, que pesan más que aquellos.
- Sabe que puede hacer el trabajo y quiere uno o varios resultados que este podría ganarle, pero al mismo tiempo cree que, sin importar cuán bueno sea su desempeño, no obtendrá lo que busca.



COMPRENSIÓN DE LAS NECESIDADES DE LA GENTE

El administrador que aplique apropiadamente las teorías sobre el modo de fijar metas, refuerzos y expectativas, está creando elementos esenciales de motivación en el ambiente laboral. Pero algunas veces la teoría de motivación se ve afectada por las características de la persona.

Las teorías más importantes que describen el contenido de las necesidades de las personas son la Pirámide de las necesidades de Maslow, la Teoría ERG de Alderfer y las necesidades de Mc Clelland.

TEORÍA DE LA JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW

- **Necesidades fisiológicas:** necesidades para sostener la vida humana mismo, como: alimento, agua, calor, abrigo y sueño.
- **Necesidades de seguridad:** las personas quieren estar libres de peligros físicos y del temor de perder el trabajo, propiedades, etc.
- **Necesidades de afiliación o aceptación:** las personas son entes sociales, necesitan pertenecer, ser aceptadas por otros.
- **Necesidades de estima:** satisfacción como poder, prestigio, estatus y confianza a sí mismos.
- **Necesidades de autorrealización:** deseo de convertirse en lo que uno es capaz de convertirse, maximizar nuestro potencial y lograr algo.

LA TEORÍA ERG DE ALDERFER

- **Necesidades de afiliación o aceptación:** las personas son entes sociales, necesitan pertenecer, ser aceptadas por otros.
- **Necesidades de estima:** satisfacción como poder, prestigio, estatus y confianza a sí mismos.
- **Necesidades de autorrealización:** deseo de convertirse en lo que uno es capaz de convertirse, maximizar nuestro potencial y lograr algo.

Una teoría sobre necesidades humanas que postula que las personas tienen tres series básicas de necesidades que pueden operar simultáneamente.

- Necesidades de existencia
- Necesidades de relación
- Necesidades de crecimiento

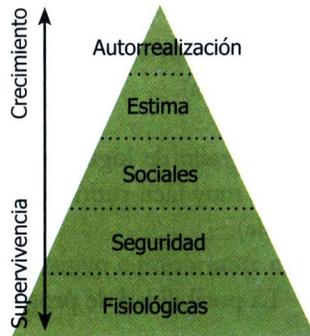
TEORÍA DE LAS NECESIDADES DE LA MOTIVACIÓN DE MAC CLELLAND

Las necesidades motivadoras básicas son la necesidad de poder, la necesidad de afiliación y la necesidad de logro.

DISEÑO DE TRABAJO MOTIVADORES

Con la ampliación del trabajo, las tareas adicionales de la persona están en el mismo nivel de responsabilidad. Puede haber cambios más profundos cuando los trabajos se enriquecen.

El enriquecimiento del trabajo es una reestructuración o rediseño de puestos para añadirles un mayor nivel de responsabilidad. Dentro del diseño de trabajo motivadores tenemos la Teoría de dos factores de Herzberg, seguida por el modelo Hackman y Oldham.



TEORÍA DE MOTIVACIÓN HIGIENE DE HERZBERG

Herzberg utilizó el término sanitario “higiénicos” para expresar la idea de su función preventiva. Dentro de estos factores tenemos:

- Las políticas de recursos humanos de la empresa.
- La calidad de la supervisión.
- El clima de las relaciones interpersonales.
- Las condiciones físicas del trabajo.
- El salario recibido.

El trabajo en sí, que es fuente de orgullo y satisfacción para la persona y que se relaciona con la necesidad de autoestima y desarrollo personal. Son los llamados “motivadores”. Entre estos tenemos:

- El trabajo en sí (su relación con el gusto y vocación de la persona).
- El grado de logro, producto del grado de exigencia de la tarea (ni muy fácil-rutinaria, ni excesivamente difícil, de logro imposible).
- La posibilidad de progreso.
- El grado de responsabilidad y autonomía asignados.
- El reconocimiento de los superiores, compañeros y subordinados.

MODELO PARA EL DISEÑO DE TRABAJO DE HACKMAN Y OLDFHAM

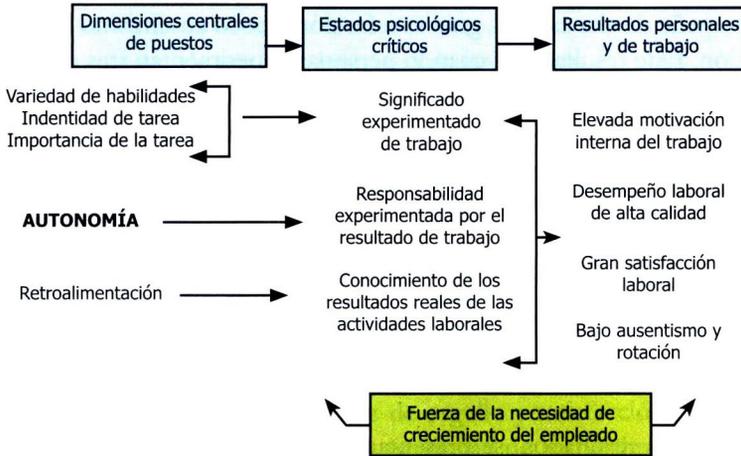
Los trabajos bien diseñados conllevan una alta motivación, desempeño de alta calidad, gran satisfacción y poco ausentismo y rotación. Este resultado es cuando personas experimentan tres estados psicológicos críticos:

- Creen que van a hacer algo significativo porque su trabajo es importante para otras personas.
- Se sienten personalmente responsables por los resultados de sus trabajos.
- Aprenden cuán bien desempeñan su trabajo.

Estos resultados se presentan cuando la gente está laborando en trabajo enriquecidos, es decir que ofrecen cinco dimensiones centrales del trabajo.

1. Variedad de habilidades, diferentes actividades laborales requieren distintas habilidades y talentos.
2. Identidad de la tarea: completar una pieza de trabajo entera e identificable.
3. Importancia de la tarea: un impacto positivo e importante en la vida de otros.
4. Autonomía: independencia y discreción en la toma de decisiones.
5. Retroalimentación: información acerca del desempeño laboral.

MODELO DE HACKMAN Y OLDDHAM PARA EL ENRIQUECIMIENTO DEL PUESTO



EMPOWERMENT

Hoy en día se escucha con frecuencia de “facultar” (empower) a su personal. Los individuos pueden o no sentirse facultados, y los grupos pueden tener una cultura de empowerment que pronostique el desempeño de la unidad de trabajo.

Empowerment es el proceso de compartir poder con los empleados, reforzando así su confianza en su capacidad para desempeñar su trabajo y su creencia en que son colaboradores que influyen en la organización. Desafortunadamente, el



empowerment no siempre cumple con las expectativas, pero puede ser profundamente motivador si se practica de manera adecuada.

El empowerment alienta a los trabajadores:

- Los trabajadores perciben el significado de su trabajo, que su empleo se adapta a sus valores.
- Se sienten competentes, o capaces de llevar a cabo su trabajo con habilidad.
- Que tengan un sentido de autodeterminación, de poder elegir las tareas, los métodos y el ritmo de su trabajo.
- Que tengan un impacto, que alcancen cierta influencia sobre importantes decisiones estratégicas, administrativas u operativas o sobre los resultados finales.

Empowerment no significa permitir que la gente decida sobre cosas triviales, como el color que van a pintar el comedor.

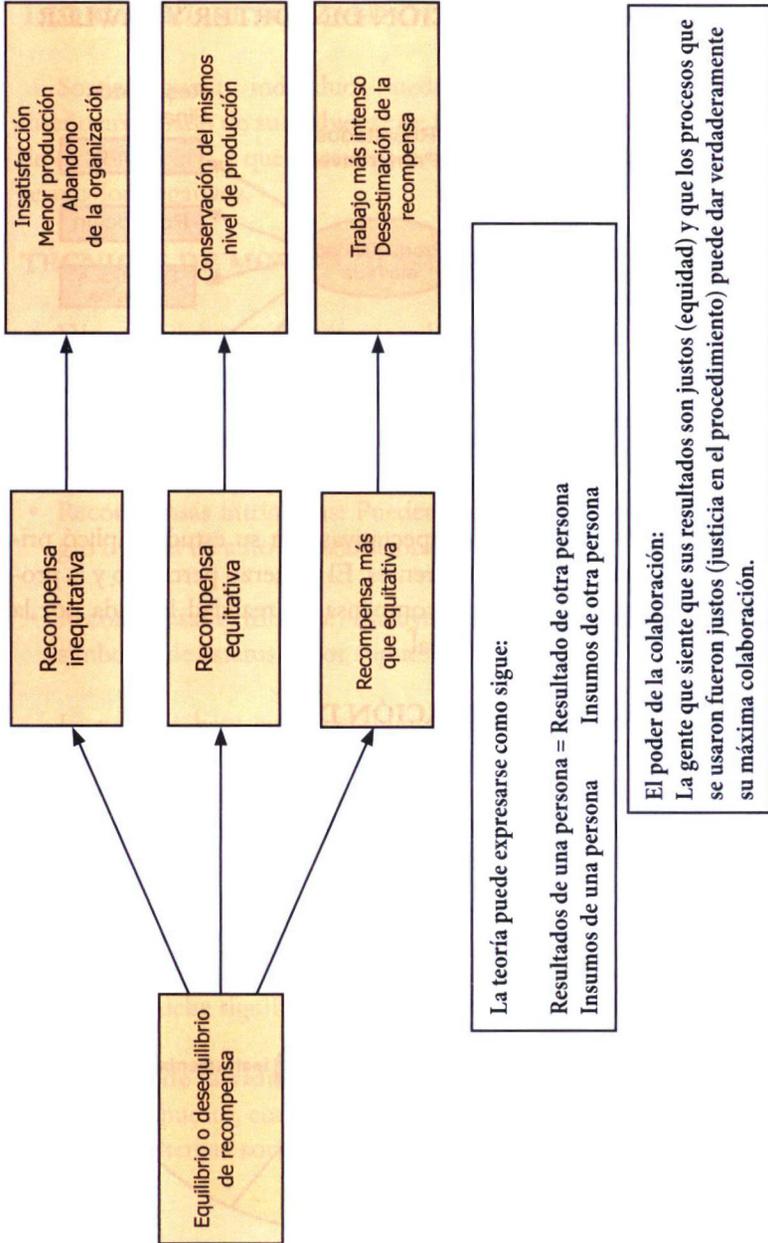
Para que el empowerment haga una diferencia, la gente debe tener un impacto en asuntos que le importen, como la calidad y la productividad.



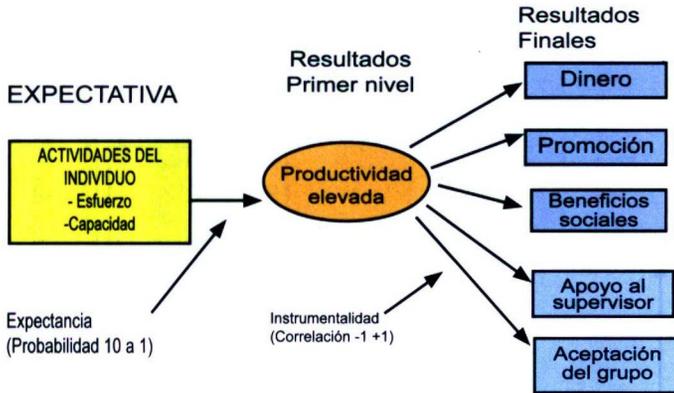
Es importante recordar que junto con el empowerment viene la responsabilidad, y a los empleados no necesariamente les gusta en un principio. Las personas pueden cometer errores al inicio, en especial hasta que hayan tenido una capacitación adecuada, y como se necesita más capacitación, los costos son más altos. Asimismo, al adquirir nuevas habilidades y hacer mayores contribuciones, la gente podría demandar salarios más altos. Pero si están bien capacitados y verdaderamente facultados, los merecerían, y tanto ellos como la compañía saldrán beneficiados

TEORÍA DE LA EQUIDAD

La motivación es influida por el juicio subjetivo de un individuo acerca de la justa que es la recompensa que recibe, relativa a los insumos, comparada con las recompensas de otros.



MODELO DE MOTIVACIÓN DE PORTER Y LAWLER



Basado en la teoría de las expectativas. En su estudio, aplicó primordialmente el modelo a gerentes. El esfuerzo percibido y la probabilidad de obtener una recompensa en realidad influida por la experiencia del desempeño real.

TEORÍA DE LA MOTIVACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO DE METAS

Para que los objetivos sean significativos, deben ser claros, alcanzables y verificables.



TEORÍA DEL REFORZAMIENTO DE SKINNER

Sostiene que los individuos pueden ser motivados mediante el diseño apropiado de su ambiente de trabajo y mediante la alabanza de su desempeño y que el castigo por un mal desempeño produce resultados negativos.

TÉCNICAS DE MOTIVACIONES ESPECIALES

- **Dinero:** El dinero es más que valor monetario; también significa estatus o poder u otras cosas.

Otras consideraciones sobre las recompensas:

- **Recompensas intrínsecas:** Pueden incluir una sensación de logro o hasta de auto actualización.
- **Recompensa extrínseca:** Incluye beneficios, reconocimiento, símbolos de estatus y, por supuesto, dinero.

La paga se basa en el desempeño individual, del grupo y organizacional. Considerar el desempeño organizacional como un criterio para los bonos se basa en la noción de que los empleados contribuyeron a un desempeño sobresaliente y, por tanto, debe ser recompensados.

- **Participación:** Es un medio de reconocimiento, es atractiva para la necesidad de afiliación y aceptación. Alentar la participación no debe significar que los gerentes debiliten su posición.
- **Calidad de la vida laboral:** Es un enfoque de sistemas del diseño del puesto, combinado con un fundamento en el enfoque de los sistemas socio técnicos de la administración, en el cual

combina la psicología, industrial y organizacional y la sociología, la ingeniería industrial, la teoría de la organización y el desarrollo, la teoría de la motivación y el liderazgo y las relaciones industriales.

Enriquecimiento del puesto

La investigación y el análisis de la motivación señalan la importancia de hacer los puestos desafiantes y significativos. Se aplica a puestos de gerentes y no gerentes, el enriquecimiento de puesto está relacionado a la Teoría de Herzberg, donde factores como: desafío, logro, reconocimiento y responsabilidad son los verdaderos motivadores.

Crecimiento del puesto

Hacer crecer el ámbito del puesto al agregar tareas similares sin aumentar la responsabilidad. Por ejemplo, un obrero de la línea de producción puede instalar no solo el parachoques de un coche, sino el cofre frontal. Los críticos manifiestan que es solo agregar una tarea monótona a otra, ya que no incrementa la responsabilidad del obrero.

Enriquecimiento del puesto

Es construir en los puestos un más alto sentido de desafío y de logro, pueden ser enriquecidos por la variedad :

- ◆ Dar a los trabajadores más libertad de decidir acerca de cosas como métodos de trabajo, secuencia y ritmo de aceptación o rechazo de materiales.
- ◆ Alentar la participación de los trabajadores y la interacción entre ellos.

- ◆ Dar responsabilidad personal en las tareas que viene ejecutando.
- ◆ Hacer conocer como las tareas que realizan los trabajadores contribuyen a un producto terminado y al bienestar de la organización.
- ◆ Dar a las personas la retroalimentación sobre su desempeño en el puesto.
- ◆ Involucrar a los trabajadores en el análisis y aspectos físicos del ambiente de trabajo.

Limitaciones del enriquecimiento del puesto:

- Tecnología
- Costo
- Actitud del trabajador

CASO

1. ¿Puede describir en detalle cuando se sintió excepcionalmente bien acerca de su trabajo?

CASO: EL DINERO MOTIVA

La cultura de las stock –options (opciones sobre acciones), en la que los empleados ganan o consiguen acciones, pudiéndolas vender cuando la empresa tiene éxito. Ha convertido en ricas a numerosas personas a cambio de trabajar para una compañía que acaba de arrancar (start-up). Hace 10 años Héctor Castro obtuvo su MBA por la UAP y comenzó a trabajar en la empresa minera Cerro Verde con un sueldo de 47,000 dólares anuales. Sus compañeros de clase que trabajan en otra empresa y en la élite de las firmas de consultoría, pensaban que se había vuelto loco, comenta Mario Jiménez. Diez años más tarde después de trabajar duro en cuatro start ups, es multimillonario a los 35 años. Simón Ruiz asumió un recorte en su salario hace cuatro años cuando se unió al productor de software. Marita Campos como directora de oficina; sus acciones ahora valen más de una millón de dólares.

Las stock- options y su potencial para ofrecer inmensas recompensas financieras se han vuelto un importante elemento motivador del que las empresas hacen uso para conseguir que sus empleados trabajen con más ahínco. Marcos Ponce, perteneciente a la Cía ABC, diseña planes de opciones para las compañías tecnológicas.

Las stock options se han vuelto una gran noticia desde 1986, cuando algunas empresas de renombre empezaron a cotizar en la bolsa de valores, como por ejemplo ACC, DFG entre otras. Disfrutando ya de un enorme éxito, la empresa ACC no necesitaba el dinero proveniente de salir a bolsa. Empezó a cotizar porque sus empleados podrían sacar ventaja de las acciones y de las stock options que la compañía les había proporcionado durante sus 11 años de vida. Desde entonces, las opciones han dirigido el sistema de compensación y las finanzas de DFG. Por ejemplo, en los primeros meses de 1997, los empleados obtuvieron 32,000 dólares de

sus stock options y otro millón de dólares por empleado que estaba aún por pagar.

Los ejecutivos corporativos en otras industrias y sectores están comenzando también a emplear las stock options como instrumento de motivación. Compañías en crecimiento como BBC, JGG, ERR, facilita opciones a casi 10000 empleados, y 800 directivos pueden y de hecho eligen un mayor número de opciones que incrementos salariales. En el año 2000, había al menos 15 veces más empleados que recibían stock options que una década antes.

La idea que se encuentra detrás de las opciones es bastante simple; vincular las fortunas de los empleados y de los directivos con los resultados de la empresa, para lo bueno o para lo malo. Durante la década de los noventa, millones de empleados se beneficiaron enormemente de las stock options.

Relativamente pocos poseedores de opciones pensaban el nivel de riesgo que estaban asumiendo. En el año 2001, se estimaba que un 52 por 100 de las opciones de los empleados habían perdido un 10 por 100 o más de su valor, y un 11 por 100 de los empleados con stock options observaron como estas se habían convertido en algo que no tenía ningún valor. Los empleados de Xerox que tenían opciones vieron como su valor caía en picada casi en un 90 por 100 en menos de un año.

Cuestiones a debatir:

1. ¿Cree que las stock options pueden motivar a los empleados para que trabajen con más empeño? ¿deberían los empleados ser responsables con más empeño? ¿deberían los empleados ser responsables de factores que se encuentran fuera de su control, como los cambios y giros en los precios de las acciones?

Responda a estas cuestiones a la luz de las teorías motivacionales que han presentado.

2. Algunas personas sostienen que las stock options proporcionan un mecanismo efectivo para fomentar el autoliderazgo dentro de la empresa. ¿Está de acuerdo? ¿Por qué sí o por qué no?
3. ¿Cuál de las necesidades de la jerarquía de Maslow o de la ERG de Alderfer, si las hubiera, son satisfechas por medio de los planes de stock options? Explique su respuesta.

SATISFACCIÓN LABORAL

Una sola persona satisfecha no necesariamente tiene buenos resultados en cada dimensión de su desempeño, pero una organización llena de gente con alta satisfacción laboral seguramente tendrá un buen desempeño en innumerables maneras.

La insatisfacción laboral de muchos individuos crea una fuerza de trabajo que probablemente presentará: 1) rotación más alta, 2) mayor ausentismo, 3) una peor actitud entre los empleados, 4) más conflictos y demandas, 5) huelgas, 6) robos, sabotaje y vandalismo, 7) salud mental y física deficiente, 8) mal servicio al cliente, 9) servicio deficiente al cliente y 10) menor productividad y utilidades. Todas estas insatisfacciones, sea directa o indirecta, son costosas para la organización.

CALIDAD DE VIDA LABORAL

Los programas de calidad de la vida laboral (QWL), hacen que el lugar del trabajo mejore el bienestar y la satisfacción de los empleados. QWL, tiene ocho categorías:

- Compensación justa y adecuada.
- Un ambiente seguro y saludable.
- Trabajos que desarrollen las capacidades humanas.
- Una oportunidad para el crecimiento personal y la seguridad.
- Un ambiente social sin prejuicios, que propicie la identidad personal, un sentido de comunidad y una movilidad ascendente.



- Respeto a la ley: los derechos a la privacidad personal, a disentir y a un procedimiento adecuado.
- Un papel en el trabajo que no limite el tiempo libre personal y las necesidades familiares.
- Acciones socialmente responsables por parte de la organización.

CONTRATOS PSICOLÓGICOS

Generalmente, la relación entre los individuos y las organizaciones que los emplean se formaliza mediante un contrato escrito, pero en la mente de los empleados también existe un contrato psicológico, una serie de percepciones de lo que los empleados deben a sus empleadores y de lo que sus empleadores les deben a ellos.

Este contrato, ya sea que se considere que fue respetado o violado, y que las partes confíen una en otra o no, tiene implicancias importantes en la satisfacción y motivación de los empleados y en la efectividad de la organización.

Caso: evaluación de resultados y búsqueda de oportunidades

Ganar el Súper Tazón una vez es suficientemente difícil; ganarlo más de una vez es aún más duro, pero tan pronto como terminó el juego, el entrenador de los Potros de Izcuchaca, Juan Ramos y el mariscal de campo Roberto Torres, ya estaban hablando del año siguiente. Enfrentaban considerables desventajas: solo 11 equipos ganadores habían conseguido el Súper Tazón del año siguiente; 12 fracasaron en su intento de llegar siquiera a la playoff de la postemporada, y 8 apenas habían ganado títulos consecutivos.

Pero Juan Ramos estaba impasible. A finales de febrero, ya había enviado cartas a su equipo definiendo el programa de acondicionamiento fuera de temporada, el cual comenzaría unas cuantas sema-

nas después de lo acostumbrado. Ramos hizo esto para “tratar que los chicos tuvieran un poco tiempo de recuperación”. Al mismo tiempo, no quería que se sintieran satisfechos con una única victoria; quería que comenzaran a prepararse mental y físicamente para la siguiente temporada, trabajando a partir de la ventaja competitiva que habían obtenido al ganar el Súper Tazón. “Si cualquiera puede hacerlo, confió en que nuestros muchachos, nuestros líderes veteranos, harán lo correcto para ayudarnos a volver a ganar”, declaró.

Roberto Torres advirtió que algunos jugadores, los mariscales de campo en particular, se relajan demasiado cuando ganan, se vuelven complacientes. Lo llamó darse “un pase” a ellos mismos, pero Torres no quería un pase: “Quiero ser responsable cada año”, insistió. “Mi objetivo para el próximo año es ser un mejor mariscal de campo, y creo que debería serlo por la experiencia que he ganado este año”.

Así que el plan de Ramos de colocar a los Potros en posición para repetir su logro del año anterior incluiría equilibrar el descanso con la preparación. “Tenemos que mantener (a los jugadores) mental y físicamente frescos, pero aun así hacer nuestro trabajo”, explicó Ramos pensando en la siguiente temporada. “Éste va a ser el reto”.

- ¿Cómo afecta la forma de trazar metas al desempeño de los jugadores del equipo de los Potros?
- ¿Cree que los jugadores de los Potros estarán satisfechos con su trabajo? ¿Por qué es importante para el desempeño del equipo en su conjunto?
- ¿Por qué el desempeño a veces mejora y a veces empeora después de un éxito importante?

CAPACITACIÓN DE PERSONAL

Administración del cambio

Una empresa no puede limitarse a mantener el statu quo, ya que siempre hay alguien que viene de otro país con otro producto, o el gusto del cliente cambia, o cambia la estructura de costos, o hay un avance tecnológico. **Los directivos, empleados y las organizaciones** deben aprender a cambiar rápidamente y a hacerlo con comodidad. Recursos Humanos debe ayudar a cambiar, debe definir un modelo para el cambio, diseminarlo por toda la organización y auspiciar su ininterrumpida aplicación.

Para administrar el cambio, los ejecutivos y los gerentes deben prever el futuro, comunicar esta visión a los empleados, establecer expectativas claras de desempeño y desarrollar la capacidad de ejecución.

Desarrollo de capital humano

El éxito depende cada vez más de la capacidad de la organización para administrar el capital humano, las organizaciones compiten a través de las personas. El capital humano es una expresión genérica que se utiliza para describir el valor del conocimiento, habilidades y capacidades que poseen un impacto tremendo en el desempeño de la empresa.

Para integrar capital humano en las organizaciones, los gerentes deben comenzar por desarrollar estrategias a fin de asegurar conocimiento, habilidades y experiencia superiores en su fuerza de trabajo. Los programas para definir puestos se centran en identificar, reclutar y contratar el mejor y más brillante talento disponible. Los programas de capacitación complementan estas prácticas de

definición de puestos para mejorar las habilidades. Los gerentes de Recursos Humanos desempeñan un papel importante en la creación de una organización que comprenda el valor del conocimiento, documente las habilidades y capacidades disponibles para la organización e identifique medios para utilizar dicho conocimiento en beneficio de la empresa.

Crear organizaciones en las que el capital intelectual se actualiza constantemente será un aspecto significativo del trabajo de recursos humanos en el futuro.

Respuesta al mercado

Satisfacer las expectativas de los clientes es esencial para cualquier organización. Además de centrarse en aspectos de administración interna, los gerentes también deben satisfacer los requerimientos del cliente en cuanto a calidad, innovación, variedad y sensibilidad. Estos estándares requieren que las organizaciones ajusten sus procesos con las necesidades de los clientes en forma constante. La administración de calidad total (TQM) y la reingeniería de procesos son solo dos de los métodos globales para responder a los clientes.

Cada uno de los cuales tienen implicaciones directas para los recursos humanos.

En cuanto a la Administración de Calidad Total, se puede afirmar que las técnicas más importantes para mejorar la calidad se relacionan con aspectos de recursos humanos: motivación de personal, cambio en la cultura corporativa y educación de los empleados.

En conclusión, las personas constituyen la base de la calidad.

Las cuestiones de la Administración del Personal también son básicas para tomar decisiones relacionadas con la reingeniería, ya que esta requiere, a menudo, que los gerentes vuelvan a empezar de la nada para replantear cómo hacer el trabajo, cómo deben interactuar la tecnología y las personas y cómo estructurar organizaciones complejas.

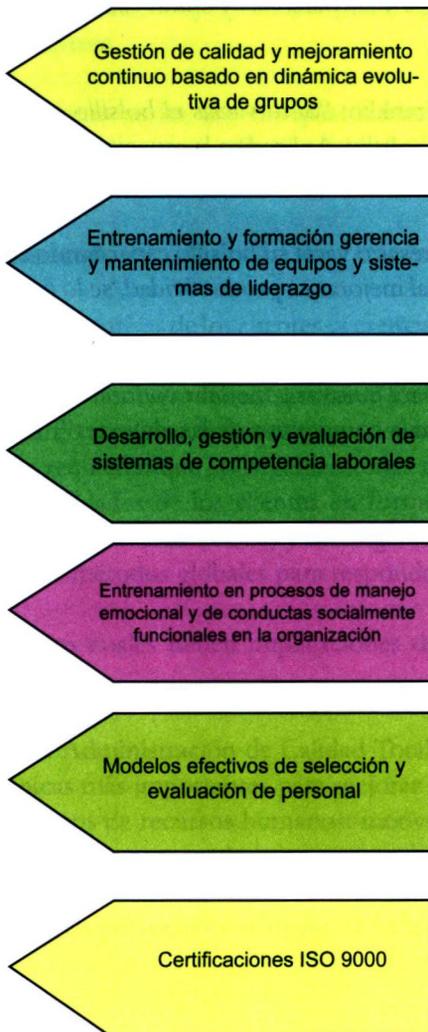
Benjamín Franklin: *“Si tu vacías el bolsillo en tu cabeza, tu cabeza llenará tu bolsillo. Aplicada a la capacitación, esta frase pudiera modificarse así:*

“Si un empresario vacía su bolsillo capacitando a sus empleados, estos, a su vez, al mejorar su productividad, se lo llenarán de nuevo.”

“La competitividad de una nación depende de la capacidad de sus industrias para innovar y mejorar continuamente”. (Michel Porter, en “La ventaja competitiva de las naciones”)

BENEFICIOS DE LA CAPACITACIÓN

Para la organización:



Para el individuo:

- ◆ Ayuda al individuo en la solución de problemas y en la toma de decisiones.
- ◆ Aumenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- ◆ Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- ◆ Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- ◆ Permite el logro de metas individuales.
- ◆ Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.



Relaciones internas y externas, y adopción de políticas:

- ◆ Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos.
- ◆ Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos.
- ◆ Ayuda en la orientación de nuevos
- ◆ Proporciona información sobre disposiciones oficiales.



- ◆ Hace viables las políticas de la organización.
- ◆ Alienta la cohesión de grupos.
- ◆ Proporciona una buena atmósfera para el aprendizaje.
- ◆ Convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO



Es un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de absentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro.

IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo.

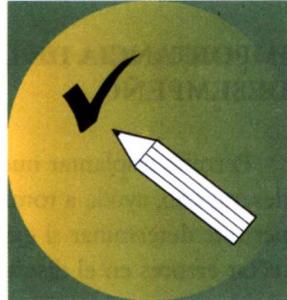
OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño no puede restringirse a un simple juicio superficial y unilateral del jefe respecto del comportamiento funcional del subordinado; es necesario descender más profundamente, localizar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado.

Si se debe cambiar el desempeño, el mayor interesado, el evaluado, debe no solamente tener conocimientos del cambio planeado, sino también por qué y cómo deberá hacerse si es que debe hacerse.

BENEFICIOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

- Permitir condiciones de medida del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.
- Permitir el tratamiento de los Recursos Humanos como un recurso básico de la organización y cuya productividad puede ser desarrollada indefinidamente, dependiendo, por supuesto, de la forma de administración.
- Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo presentes por una parte los objetivos organizacionales y por la otra, los objetivos individuales.



PROBLEMAS EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

1. Carencia de normas
2. Los criterios irrelevantes o subjetivos
3. Criterios poco realistas
4. Malas medidas de desempeño
5. Errores del evaluador
6. Mala retroalimentación al empleado
7. Comunicación negativa
8. Incapacidad para aplicar datos de evaluación

LA CULTURA Y EL COMPORTAMIENTO GERENCIAL

La cultura es como un patrón de comportamiento relacionado con valores y creencias que se desarrollaron en un periodo de tiempo.

Los símbolos, pueden indicar que es lo que los miembros de una sociedad u organización valoran.



El ambiente externo tiene influencia en la forma como las personas interactúan dentro de una organización.

Los gerentes de hoy necesitan desarrollar una perspectiva mundial; una visión parroquial es inapropiada. Así tenemos que más empresas extranjeras están entrando al mercado de Estados Unidos y muchas empresas estadounidenses contratan a personas de diferentes naciones con culturas distintas.

Las diferencias culturales afectan el comportamiento y las prácticas gerenciales como planear (orientación a corto frente a una a largo plazo), organizar (tipo de estructura o la actitud hacia la delegación), asignación de personal (selección con base en relaciones familiares frente a calificaciones profesionales), dirigir (estilo de liderazgo participativo frente al directivo) y control (control firme y estrecho frente al control amplio)

La cultura organizacional es un sistema de valores, asunciones, creencias y normas compartidas por los miembros de una organización. Suministra a los empleados una idea de la “forma de hacer las

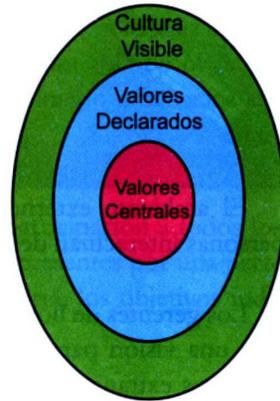
cosas aquí?”. La cultura específica de cada empresa afecta a la forma de sentir y actuar de los empleados, así como al tipo de empleados que se contrata y se retiene :

NIVELES DE LA CULTURA

◆ **Cultura Visible:** Aspectos de la cultura que un observador puede escuchar, sentir o ver. Algunos aspectos son la forma de vestir de las personas, la rapidez con la que hablan o andan y el grado en el que los símbolos de poder y estatus son visibles.

◆ **Valores Declarados:** Aspectos de la cultura corporativa que no son fácilmente observables pero pueden ser percibidos a partir de la forma en que los directivos y empleados explican y justifican sus acciones y decisiones.

◆ **Valores Centrales:** Principios de una empresa que son ampliamente compartidos que operan de manera inconsciente y que se consideran innegociables.



FUNCIONES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

◆ **Control Social de los Empleados:** las organizaciones desarrollan formas racionales de coordinar y controlar a sus empleados. Ellas definen los puestos de trabajo y escriben las descripciones de los mismos, crean niveles verticales y sus relaciones con

la autoridad y supervisión, dibujan el organigrama; establecen departamentos, etc. Pero, pese a lo anterior, ninguna empresa funciona eficazmente a menos que sus empleados decidan comportarse de la forma que la empresa desea.

La cultura crea sentido de identidad compartida, facilitando la generación de compromisos con los objetivos e intereses comunes de la organización.

Ellas definen los puestos de trabajo y escriben las descripciones de los mismos, crean niveles verticales y sus relaciones con la autoridad y supervisión, dibujan el organigrama, establecen departamentos, etc. Pero, pese a lo anterior, ninguna empresa funciona eficazmente a menos que sus empleados decidan comportarse de la forma que la empresa desea. La cultura crea sentido de identidad compartida, facilitando la generación de compromisos con los objetivos e intereses comunes de la organización.

- ◆ **Estabilidad:** la cultura satisface necesidades humanas esenciales como la necesidad de seguridad, certeza y bienestar.
- ◆ **Socialización:** la cultura enseña a los empleados de manera sutil los valores de la organización. Es el proceso de interiorizar o asumir los valores de la organización como propios. La socialización es un proceso que opera en tres etapas:
 - ◆ **Etapla previa a la llegada:** abarca los valores, actitudes, prejuicios y expectativas que el empleado trae consigo a la organización cuando es contratado por primera vez.
 - ◆ **Etapla de encuentro:** se produce cuando el individuo comienza a comparar sus expectativas sobre la cultura de la empresa con la realidad

- ◆ **Etapas de Metamorfosis:** el empleado es persuadido o inducido a acercar sus valores y formar de hacer las cosas a las de la organización.

ASPECTOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

- ◆ Uniformidad frente a la heterogeneidad cultural.
- ◆ Culturas fuertes frente a culturas débiles.
- ◆ Cultura frente a la formalización.
- ◆ Cultura organizacional frente a cultura nacional.
- ◆ El ajuste con la organización.



GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL

ENFOQUE EMPRESARIAL

Rasgos de líderes empresariales

Los empresarios son una fuerza para el cambio y vuelven obsoletos los productos existentes. Dentro de los rasgos tenemos:

- ◆ Espíritu empresarial: promueve la creatividad, la originalidad y la receptividad a la nueva experiencia.
- ◆ Impulso a la excelencia
- ◆ Tomar riesgos (riesgos calculados)

- ◆ Confianza en sí mismos
- ◆ Persuasivos
- ◆ Habilidades intra e interpersonales
- ◆ Flexibles

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 (Gonçalves, 1997).



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:

1. Estructura

Representa la percepción que tienen 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.

2. Responsabilidad (empowerment)

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.

3. 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.

4. 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.

5. 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.

6. 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.

7. Estándares

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

8. 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.

9. Identidad

Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que 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:

- Actitudes hacia la compañía y la gerencia de la empresa
- Actitudes hacia las oportunidades de ascenso

- Actitudes hacia el contenido del puesto
- Actitudes hacia la supervisión
- Actitudes hacia las recompensas financieras
- Actitudes hacia las condiciones de trabajo
- Actitudes hacia los compañeros de trabajo

DIFERENCIA ENTRE CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL

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

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 Studs Tirkel “salubridad”.

Cultura organizacional

La cultura organizacional, atmósfera o ambiente organizacional, como se quiera llamar, es un conjunto de suposiciones, creencias, valores o 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.



CAPÍTULO V

TRABAJO EN EQUIPO

CAPÍTULO V

TRABAJO EN EQUIPO

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

El alumno al finalizar esta unidad será capaz de:

Traducir los beneficios que proporcionan los equipos en ventajas competitivas en el mercado.

Dirigir los diferentes tipos de equipos:

- Autogestionados, virtuales, paralelos , para maximizar sus ventajas y minimizar sus desventajas.
- Discutir cómo pueden contribuir los equipos a la efectividad de las organizaciones.
- Distinguir el nuevo ambiente de equipo de aquel de grupos de trabajos tradicionales.
- Sintetizar como los grupos se convierten en equipos.

CONTENIDO

- Trabajo en equipo
- Contribuciones de los equipos
- Nuevo ambiente del trabajo
- Tipos de equipos
- Grupos de trabajo tradicionales
- Ventajas de los equipos de trabajo



TRABAJO EN EQUIPO

Una de las condiciones de trabajo de tipo psicológico que más influye en los trabajadores de forma positiva es aquella que permite que haya compañerismo y trabajo en equipo en la empresa donde preste sus servicios, porque el trabajo en equipo puede dar muy buenos resultados; ya que normalmente genera el entusiasmo para que el resultado sea satisfactorio en las tareas encomendadas.



Las empresas que fomentan entre los trabajadores un ambiente de armonía obtienen resultados beneficiosos. La empresa en efectividad y los trabajadores en sus relaciones sociales. El compañerismo se logra cuando hay trabajo y amistad.

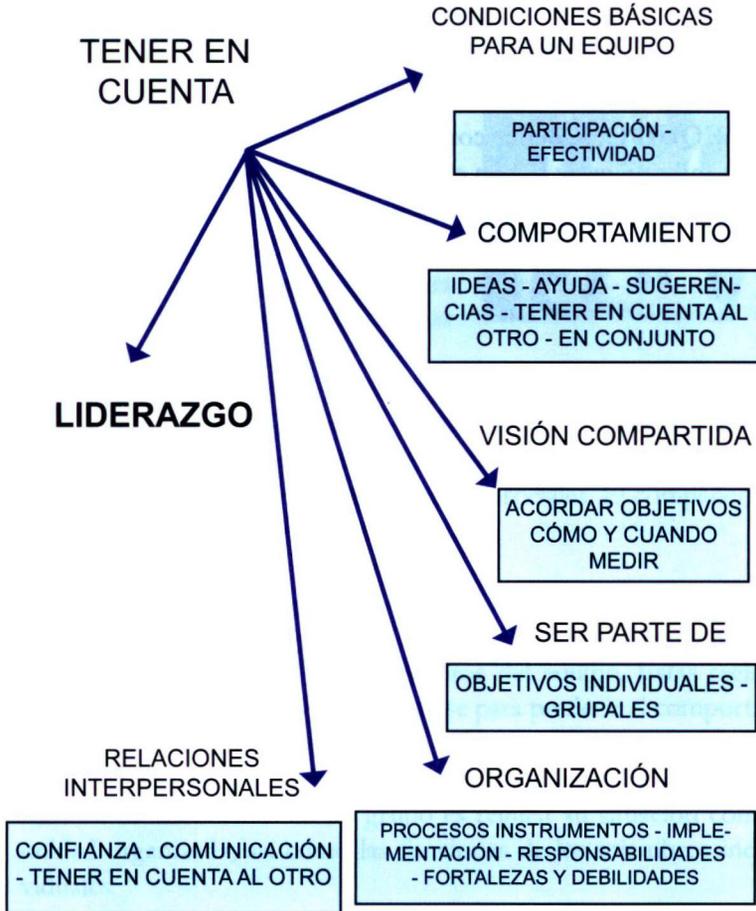
En los equipos de trabajo, se elaboran unas reglas, que se deben respetar por todos los miembros del grupo. Son reglas de comportamiento establecidas por los miembros del equipo. Estas reglas proporcionan a cada individuo una base para predecir el comportamiento de los demás y preparar una respuesta apropiada. Incluyen los procedimientos empleados para interactuar con los demás. La función de las normas en un grupo es regular su situación como unidad organizada, así como las funciones de los miembros individuales.

La fuerza que integra al grupo y su cohesión se expresa en la solidaridad y el sentido de pertenencia al grupo que manifiestan sus

componentes. Cuanto más cohesión existe, más probable es que el grupo comparta valores, actitudes y normas de conducta comunes. El trabajar en equipo resulta provechoso no solo para una persona sino para todo el equipo involucrado. El trabajar en equipo nos traerá más satisfacción y nos hará más sociables, también nos enseñará a respetar las ideas de los demás y ayudar a los compañeros si es que necesitan nuestra ayuda.

EQUIPO: se define como dos o más personas que interactúan y se influyen entre sí, con el propósito de alcanzar un objetivo común. En las organizaciones desde siempre han existido.

ETAPAS EN EL DESARROLLO DE EQUIPOS





CARACTERÍSTICAS DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO

1. **Objetivos comunes:** claramente definidos y compartidos.
2. **Tareas definidas y negociadas:** Desempeños claros y acordados a conformidad con los miembros.
3. **Procedimientos explícitos:** para la solución de problemas, la toma de decisiones, el acceso a la información, lo cual garantiza fluidez.



4. **Buenas relaciones interpersonales:** clima de respeto y confianza para que se genere sentido de pertenencia.
5. **Alto grado de interdependencia:** Tareas complementarias, con ciencia del esfuerzo, para el logro de objetivos comunes, fomenta la cooperación y las estructuras de comunicación.

HABILIDADES PERSONALES PARA TRABAJAR EN EQUIPO

1. **Escuchar:** no solo oír a los otros, sino tomar conciencia del sentimiento que acompaña esas ideas para no herir susceptibilidades personales. Conocer y ubicar el lenguaje verbal y el corporal (gestos y posturas).
2. **Preguntar:** profundizar en los planteamientos, para conocer bien los puntos de vistas del grupo, esto fortalece la capacidad de análisis y resolución de problemas.
3. **Resumir:** es la mejor forma de chequear posibles dudas y hacer síntesis de los aportes propios y los de cada uno.
4. **Ser flexible:** desarrollar la capacidad de cambiar y negociar los puntos de vista que nutran las innovaciones, así como para asumir nuevas normas, reglas y hábitos en las organizaciones, sin que esto genere conflictos de tipo individual, de personalidad.
5. **Proactivo:** con iniciativa hacia la mejora, al logro. Tener una actitud positiva ante los retos, en lugar de una posición de resistencia al cambio.
6. **Asertivo:** Es la habilidad de expresar las ideas y necesidades propias, sin atropellar las de los otros miembros del grupo.

7. **Abierto a la crítica:** recibir la crítica, la información de retorno o feedback como sugerencia hacia el proceso de mejora de la organización, no como crítica o desvalorización personal.

ERRORES EN LA DIRECCIÓN DEL TRABAJO EN EQUIPO

1. **No tener objetivos claros:** Actuar por acontecimientos nos lleva a vivir el cortísimo plazo, sin coordinar los objetivos individuales con los del conjunto del equipo y la falta de planificación nos lleva a no saber distinguir lo importante de lo urgente.
2. **Carecer de prioridades:** Hay que reconocer que es lo principal de nuestro trabajo para centrarse en él y ser capaz de pensar más allá de las presiones diarias.
3. **No medir los trabajos que se realizan:** Con un entorno tan complicado como el que vivimos, hay que tener a la organización orientada a la productividad, pero no solo como una política de ajustes y reducción de costes sino también como una política donde los trabajos y los trabajadores aporten valor añadido a la organización y que este aporte en valor se pueda medir para dar más y mejor a los mejores colaboradores.
4. **Ser el mejor “Hacedor”:** Hay que saber delegar y no quererlo hacer todo uno mismo. La delegación genera confianza y repercute positivamente en la motivación.
5. **Escasa sensibilidad hacia la problemática y desarrollo de sus colaboradores:** Entramos de lleno en las capacidades que genera la inteligencia emocional y lograr ser una persona cercana que escucha y estimula a sus colaboradores, influyendo en ellos para construir un equipo alineado con la estrategia de la compañía y orientado a la consecución de los objetivos.

6. **Falta de afán por mejorar:** Como ya hemos llegado, ¿qué más da? podríamos pensar. Esta falta de ambición y conformismo nos llevará a no generar iniciativas, reducirá nuestra capacidad creativa (con las personas, para las personas y para el negocio). La aptitud es tan importante como la actitud a la hora de liderar un equipo. Hay que estar implicado y comprometido con la empresa y con nuestro equipo para conseguir los resultados.
7. **No captar y/o aprovechar oportunidades:** La única manera de sobrevivir es colaborar con nuestro equipo en la creación del “Océano Azul” para nuestra compañía, sacar nuestro espíritu emprendedor en favor de la compañía planteando escenarios con más perspectiva, donde quepan soluciones con un impacto positivo para la cuenta de resultados de la empresa.
8. **Funcionar por autoridad jerárquica:** Deberíamos desarrollar nuestra capacidad para lograr consenso en lugar de “tirar” de nuestra autoridad formal, porque haciéndolo así dejamos de hacernos seguir por personas convencidas y motivadas, dejamos de liderar al perder el carisma que nos hace empatizar con los demás.

CONTRIBUCIÓN DE LOS EQUIPOS

Los equipos bien administrados son fuerzas poderosas que pueden dar todos los resultados deseados. También pueden aumentar la productividad, mejorar la calidad y reducir los costos, al adoptar una estructura y una cultura en equipo. También pueden aumentar la velocidad y convertirse en poderosas fuerzas de innovación y cambio, brindan beneficios para sus miembros. El equipo es un mecanismo de aprendizaje muy útil. Los miembros pueden aprender acerca de la compañía y, por sí mismos, adquirir nuevas habilidades y estrategias de desempeño.

NUEVO AMBIENTE DEL TRABAJO EN EQUIPO

Las palabras grupo y equipo se usan con frecuencia indistintamente.

Los administradores modernos en ocasiones usan el término equipo hasta el punto de convertirlo en un cliché, hablan de equipo mientras los escépticos no perciben un verdadero trabajo en equipo.

La distinción entre grupos y equipos puede ser útil. Un grupo de trabajo es un conjunto de personas que laboran en la misma área o que se han reunido para emprender una tarea, pero que no necesariamente están juntas como una unidad ni logran mejoras significativas en el desempeño. Un verdadero equipo está formado por personas con buenas habilidades, que confían unas a otras y están comprometidas con un propósito, metas de desempeño y enfoques comunes, los cuales se sienten mutuamente responsables.

TIPOS DE EQUIPOS

1. **Los equipos de trabajo:** manufacturan, ensamblan, comercializan o dan servicios, por lo general están bien definidos, son parte clara de la estructura formal de la organización y se componen de miembros estables de tiempo completo.
2. **Equipos de proyecto y desarrollo:** trabajan en programas de largo plazo, con frecuencia durante varios años.
3. **Equipos paralelos:** operan separados de la estructura regular laboral de la empresa de manera temporal.

4. **Equipos administrativos:** coordinan y dirigen las subunidades bajo su jurisdicción e integran su trabajo. Se basa en la autoridad de que proviene el rango jerárquico y es responsable del desempeño general de la unidad de negocios.
5. **Equipos transnacionales:** son grupos de trabajo compuestos de miembros multinacionales cuyas actividades abarcan a varios países. Generalmente tienden a ser equipos virtuales, que se comunican electrónicamente más que cara a cara, aunque otros tipos de equipos también operan de forma virtual.
6. **Equipos autodirigidos:** se capacita a los empleados para que hagan todos o la mayoría de los trabajos de su unidad, no tienen supervisión inmediata y toman las decisiones que anteriormente tomaban los supervisores de primera línea, generalmente son más frecuentes en la manufacturera.

GRUPOS DE TRABAJOS TRADICIONALES

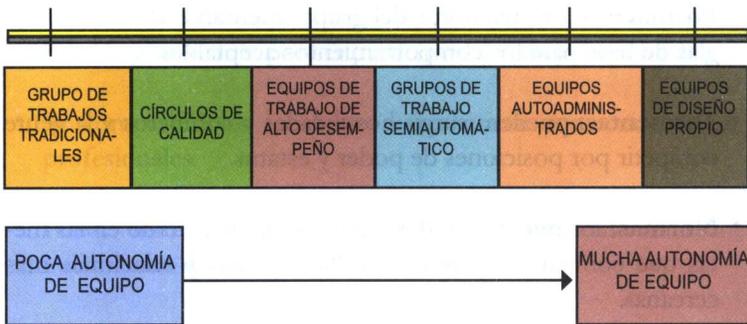
Estos grupos de trabajo no tienen responsabilidades administrativas. En referencia a la figura adjunta. El administrador de primera línea planea, organiza, dirige y controla, mientras otros grupos ofrecen actividades de apoyo, incluidos control de calidad y mantenimiento. Los círculos de calidad son grupos de personas voluntarias provenientes de distintos equipos de producción que hacen sugerencias sobre la calidad, pero no tienen autoridad para tomar decisiones o ejecutarlas.

Los grupos de trabajo semiautónomos toman decisiones acerca de la administración y llevan a cabo importantes actividades de producción, pero obtienen soporte externo para el control y el mantenimiento de la calidad. Asimismo, controlan las decisiones respecto de la ejecución de una gama completa de tarea, adquisi-

ción de materia prima y realización de las operaciones, control de calidad, mantenimiento y envío. Son totalmente responsables de un producto entero o de una parte entera del proceso de producción.

Los grupos de trabajo

GRADOS DE AUTONOMÍA DEL EQUIPO



CÓMO SE CONVIERTEN LOS GRUPOS EN VERDADEROS EQUIPOS

Los grupos se vuelven verdaderos equipos por medio de actividades de grupo básicas, con el paso del tiempo y mediante la realización de actividades de equipo.

Actividades de grupo

- **Formación:** los miembros del grupo intentan establecer las reglas de base para los comportamientos aceptables.
- **Tormentas:** pueden surgir hostilidades y conflictos y la gente competir por posiciones de poder y estatus.
- **Normas:** los miembros del grupo están de acuerdo en las metas que comparten, y se desarrollan normas y relaciones más cercanas.
- **Desempeño:** el grupo canaliza sus energías en el desempeño de sus tareas.

Por qué fracasan los grupos

La creación de un equipo no necesariamente avanza sin complicaciones a lo largo de la secuencia, culminando con un equipo bien consolidado y un excelente desempeño. Algunos grupos nunca funcionan.

No es fácil construir equipos de alto desempeño, equipo con frecuencia es solo una palabra que usa la dirección para describir el mero hecho de poner a la gente en grupos. A veces se forman “equipos” sin ninguna capacitación o sistema de apoyo.

VENTAJAS DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO

Para los individuos

- Se trabaja con menos tensión al compartir los trabajos más duros y difíciles.
- Se comparte la responsabilidad al buscar soluciones desde diferentes puntos de vista.
- Es más gratificante por ser partícipe del trabajo bien hecho.
- Se comparten los incentivos económicos y reconocimientos profesionales.
- Puede influirse mejor en los demás ante las soluciones individuales que tenga cada individuo.
- Se experimenta de forma más positiva la sensación de un trabajo bien hecho.
- Las decisiones que se toman con la participación de todo el equipo tienen mayor aceptación que las decisiones tomadas por un solo individuo.
- Se dispone de más información que cualquiera de sus miembros en forma separada.
- El trabajo en grupo permite distintos puntos de vista a la hora de tomar una decisión. Esto enriquece el trabajo y minimiza las frustraciones.
- Podemos intercambiar opiniones respetando las ideas de los demás.

- Logra una mayor integración entre las personas para poder conocer las aptitudes de los integrantes.

Para las empresas y organizaciones

- Aumenta la calidad del trabajo al tomarse las decisiones por consenso.
- Se fortalece el espíritu colectivista y el compromiso con la organización.
- Se reducen los tiempos en las investigaciones al aportar y discutir en grupo las soluciones.
- Disminuyen los gastos institucionales.
- Existe un mayor conocimiento e información.
- Surgen nuevas formas de abordar un problema.
- Se comprenden mejor las decisiones.
- Son más diversos los puntos de vista.
- Hay una mayor aceptación de las soluciones.

Desventajas de la solución de problemas en equipo

Se reprocha a veces al trabajo en equipo el presentar una serie de desventajas que habría que tener en consideración. Entre ellas, pueden referirse las siguientes:

- Tomar las decisiones de forma prematura.

- Que impere el dominio de pocas personas, en particular el de un líder.
- Consumir mucho tiempo en reuniones discutiendo soluciones y acciones, retrasando su puesta en marcha.
- Que existan presiones sobre miembros del equipo para aceptar soluciones.
- Responsabilidad ambigua porque queda diluida en el grupo.

Sin embargo, estos defectos que son frecuentes en los grupos desaparecen en los equipos cuando llegan al nivel de madurez.

Para formar un equipo de trabajo es necesario considerar no solo las capacidades intelectuales de sus posibles miembros sino también sus características socio-psicológicas y de personalidad de cada componente. Ciertos equipos se forman para realizar tareas concretas, otros para asesorar y otros para gestionar.

- Una participación disfuncional en el equipo indica que algo marcha mal.

Es entonces necesario un diagnóstico más profundo de la organización y de sus conflictos. Algunos ejemplos de participación disfuncional son:

- La agresividad, bajo formas directas como la ironía, el desprecio, el acoso laboral, la hostilidad y la indiferencia.
- El bloqueo desde actitudes negativas, la resistencia, la negación continua, el desacuerdo constante, la oposición a la lógica, la falta de cooperación, la obstrucción para impedir la feliz culmi-

nación del trabajo y el desvío de la atención hacia temas menos significativos.

- La deserción, no estar presente física ni psicológicamente, aislarse y ausentarse sin razones.
- La división, el exceso de llamado de atención, la necesidad imperiosa de atraer simpatía y de exhibir los éxitos.

En el trabajo en equipo y en el fomento del compañerismo es importante la función que realizan los líderes. Ellos trabajan para que exista acuerdo sobre los objetivos y que estos sean claros, así como que todos se sientan comprometidos e implicados con las tareas.



CAPÍTULO VI

LA COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA

CAPÍTULO VI

LA COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

El alumno al finalizar esta unidad será capaz de:

- Describir el propósito de la comunicación y el proceso básico de comunicación
- Analizar ventajas importantes de la comunicación.
- Explicar el flujo de la comunicación en una organización.
- Comprender el rol de los medios de comunicación.

CONTENIDO

- La comunicación en la empresa.
- Proceso de comunicación.
- Tipos de comunicación.
- Características de una buena comunicación.
- Canales de comunicaciones en las organizaciones.
- Obstáculos de la comunicación.



LA COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA

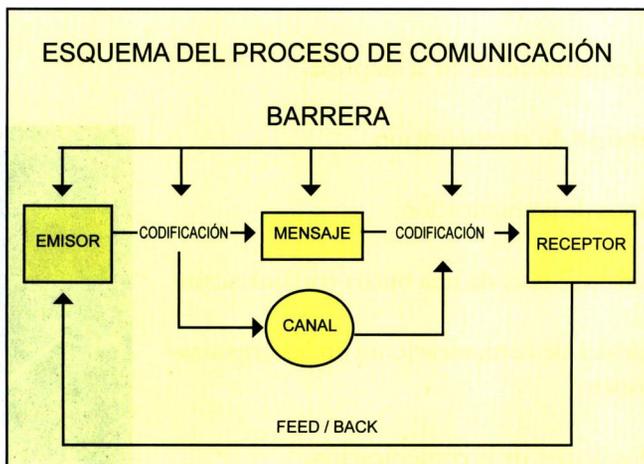
Según el autor Helbert Simon, la comunicación es “un acto de transmisión de premisas decisorias”. Scott y Mitchel agregan que la transmisión es también de ideas, sentimientos o valores, entre individuos, grupos o máquinas. Siempre que hay comunicación, hay información.

PROCESO DE COMUNICACIÓN

Emisor: la fuente de información es también conocida como el emisor, este es el generador del mensaje en el proceso de la comunicación.

Codificación: en marketing esto se conoce como expresar una idea en palabras, imágenes o una combinación de ambas.

Mensaje: el conjunto de símbolos que transmite el emisor.



Medios: para transmitir un mensaje se requiere un canal de comunicación, que puede ser la misma voz o un medio de comunicación masivo como la radio, el diario, la televisión u otro medio.



Receptor: En el caso de marketing es el consumidor o mercado. Es al que va dirigido el mensaje.

Decodificador: una vez transmitido el mensaje por algún canal de comunicación, el receptor deberá descifrarlo.

Retroalimentación: es la respuesta del receptor a un mensaje. En marketing la retroalimentación permite conocer la respuesta de los consumidores al mensaje publicitario.

TIPOS DE COMUNICACIÓN

1. **INTERNA:** intercambio de información entre los miembros de la empresa.

Objetivos

Informar: aspectos de la organización (vida o resultados de la empresa).

Formar: mantiene la competencia de los trabajadores y favorece la adaptación de los nuevos empleados.

Motivar: permite que los empleados se sientan valorados y asuman como propios los objetivos de la empresa.

División de la Comunicación Interna

Función a su contenido

Operacional: se engloban todos los mensajes relativos al trabajo.

Motivacional: mensajes que favorecen el sentimiento de pertenencia a la empresa y el buen clima de trabajo.

Importancia de la Comunicación Interna

Dirigentes: para ellos, la comunicación interna les permite sensibilizar al personal, fomentar el espíritu de equipo y establecer un clima organizacional.

Trabajadores: permite que se les reconozca el trabajo, obtener información sobre el desarrollo de la empresa y participa en la toma de decisiones.

Dirección de la Comunicación

Comunicación descendente: la información fluye hacia abajo en la estructura jerárquica de la empresa. El contenido de la información ayuda a las personas a comprender mejor su función y la de los demás: que incremente el sentido de solidaridad con la empresa y que refuerce la motivación y autoestima de los trabajadores.

Las Fases son: preparación, emisión y control.

Comunicación ascendente: discurre hacia arriba en la estructura jerárquica de la empresa. Permite a los superiores conocer los problemas del personal, facilita la integración y participación de los

trabajadores, influye en una adecuada toma de decisiones y promueve la mejora de la calidad.

Comunicación horizontal: es la transmisión de información entre grupos de trabajo o personas que están al mismo nivel jerárquico. Evita la pérdida de tiempo.

Características:

- ◆ Fomenta el compañerismo y el espíritu de equipo.
- ◆ Evita malos entendidos
- ◆ Enriquece la formación y experiencia de los trabajadores
- ◆ Facilita la coordinación
- ◆ Propicia el consenso en la toma de decisiones.

Etapas de la comunicación interna

Analizar la situación: se deben responder las siguientes preguntas: ¿Cuál es el objetivo de la comunicación? ¿Quiénes son los destinatarios? ¿Cuáles son las limitaciones?

Preparar el mensaje: para que el mensaje sea entendido correctamente por los receptores se debe: recopilar y ordenar las ideas que se desean transmitir siguiendo un orden cronológico o temático, formular las ideas en un lenguaje adecuado y prever si hace falta otros soportes de apoyo como, por ejemplo, las transparencias, etc.

Formular el mensaje: se debe controlar el ritmo, volumen, la dicción, los gestos, la presentación física y sobre todo, la comunicación no verbal.

- 2. EXTERNA:** intercambio de información entre la empresa y su público externo (clientes, proveedores, intermediarios, competencia, medios de comunicación, etc.)

CARACTERÍSTICAS DE UNA BUENA COMUNICACIÓN:

- Clara
- Concreta
- Corta
- Completa
- Cordial

CANALES DE COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

1. CANALES FORMALES DE COMUNICACIÓN

Es la comunicación en donde el mensaje se origina en un integrante de un determinado nivel jerárquico y va dirigido a un integrante de un nivel jerárquico superior, de un nivel inferior, o de un mismo nivel; siguiendo canales establecidos formalmente por la empresa.

Esta comunicación suele utilizar medios tales como los murales, intercomunicadores, teléfonos, Internet, circulares, memorandos, cartas, publicaciones, informes, reportes, reuniones, charlas, eventos, etc.

2. CANALES INFORMALES DE COMUNICACIÓN

Es la comunicación en donde el mensaje circula entre los integrantes de la empresa sin conocer con precisión el origen de éste, y sin seguir canales establecidos formalmente por la empresa.

Un ejemplo de este tipo de comunicación es el “rumor”, el cual corre de persona a persona, y aunque nadie se responsabiliza de su veracidad, se toma como una verdad.

OBSTÁCULOS DE LA COMUNICACIÓN

1. La forma diferente de percibir las situaciones para desvirtuar la comunicación.
2. La falta de interés.
3. La falta de conocimientos básicos.
4. Las emociones del transmisor y del receptor.
5. Presentación exterior.
6. Los prejuicios.
7. La falta de organización de las ideas.
8. Las distracciones.
9. El no saber escuchar.
10. El lenguaje.
11. La complejidad y congestión del mundo en que vivimos.



CASO:

Responda a las siguientes preguntas, de acuerdo a las actividades que viene realizando en su centro de trabajo

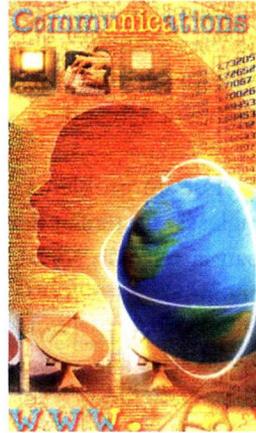
1. ¿Qué tanto conocen los empleados sobre la empresa donde trabajan?
2. ¿Qué percepción tienen los empleados sobre la inducción que tuvieron cuando ingresaron a la organización.
3. ¿Consideran los empleados que la información que se les proporciona para desempeñar su trabajo es realmente útil?
4. ¿Qué medios de comunicación interna tiene la empresa?
5. ¿Con qué frecuencia los empleados reciben información de la empresa a través de canales informales o rumores?

FACTORES SITUACIONALES Y ORGANIZACIONALES EN LA COMUNICACIÓN

Muchos factores situacionales y organizacionales afectan el proceso de comunicación.

En el ambiente externo, pueden ser educacionales, sociológicos, políticos, legales y económicos.

Por ejemplo, un ambiente político represivo inhibirá el libre flujo de la comunicación. Otro factor situacional es la distancia geográfica.



Una comunicación frente a frente es distinta a una conversación telefónica con una persona al otro extremo del mundo y diferente a un intercambio de correos electrónicos. El tiempo también es considerado en la comunicación. El ejecutivo ocupado no tiene tiempo suficiente para recibir y enviar información con precisión. De la organización afecta la estructura, los procesos gerenciales y no gerenciales, y la tecnología. Tenemos por ejemplo el efecto de la tecnología de la computación en el manejo de enormes cantidades de datos.

Caso Internacional

Olivier, es un especialista en administración intercultural y es experto en capacitar a ejecutivos que tienen que negociar con pares de otros países. Entre una de sus tantas anécdotas cuenta lo siguiente:

Cuando la compañía inglesa Cadbury compró a la dulcera Adams, propiedad de Pfizer, sus administradores que llegaron en el 2003 a las oficinas de Adams en México tuvieron un verdadero choque cultural...y es que sus contrapartes mexicanos eran “desordenados” a sus ojos: no seguían la agenda establecida en una junta, no esperaban su turno para hablar y siempre interrumpían a quien estuviera hablando.

Fue un problema de adaptación de culturas: mientras que los ingleses no tenían tiempo para socializar, los mexicanos privilegiaban la relación social, tomar un café en tanto hablaban de fútbol era importante.

Gracias a la asesoría y entrenamiento de Soumah-Mis a los ejecutivos mexicanos sobre la importancia que tiene para los ingleses la puntualidad, el rigor y el enfoque de la calidad y resultados, se pudo concretar la integración de esta dos compañías. No obstante, Sooumh –Mis, afirma que ha visto a otras que fracasan por no poderse adaptar.

LA COMUNICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

La información en las organizaciones deben fluir más rápido que nunca, un paro breve en una línea de producción de rápido movimiento puede ser muy costoso en términos de producción perdida. Es esencial que los problemas de producción se comuniquen rápidamente para tomar una acción correctiva; la cantidad de información que se ha incrementado enormemente con los años, ocasionando con frecuencia una sobrecarga de información. Lo que a menudo es necesario no es más información, sino información relevante, es preciso determinar qué tipo de información necesita un gerente para una toma de decisiones efectivas. Es importante obtener información de los superiores y de los subordinados de los gerentes, así como de los departamentos y personas de otras partes de la organización.

GUÍAS PARA MEJORAR LA COMUNICACIÓN

1. Aclarar el propósito del mensaje

Los emisores de mensajes deben aclarar sus mentes qué es lo que quieren comunicar, esto significa que uno de los primeros pasos al comunicar es aclarar el propósito del mensaje y hacer un plan para lograr el fin deseado.

2. Utilizar codificación inteligible

La comunicación efectiva requiere que la codificación y la decodificación se hagan con símbolos que sean familiares para el emisor y el receptor del mensaje. Así, el gerente debe evitar palabras técnicas innecesarias, que solo son inteligibles para expertos en su campo particular.

3. Consultar las necesidades de los receptores

La planeación de la comunicación no debe hacerse en un vacío. Debe consultarse a otras personas y alentarlas a participar: para recolectar datos, analizar el mensaje, y seleccionar los medios apropiados.

4. Considere las necesidades de los receptores

Es importante considerar las necesidades de los receptores de la información. Cuando sea necesario, se debe comunicar algo que sea de valor para ellos, a corto plazo y el más distante futuro.

5. Utilice el tono y lenguaje apropiados para asegurar la credibilidad

Hay un dicho que dice: el tono hace la música. De igual modo, en la comunicación, el tono de voz, la elección del lenguaje y la

congruencia entre lo que se dice y como se dice, tiene influencia en la reacción del receptor del mensaje.

6. Obtenga realimentación

Con frecuencia, la información se transmite sin comunicar, la comunicación es completa cuando el mensaje es comprendido por el receptor.

7. Considere las emociones y motivaciones de los receptores

La función de la comunicación es transmitir información, con emociones, que son muy importantes en las relaciones interpersonales entre superiores, subordinados y colegas en una organización.

8. Escuche

La comunicación efectiva es responsabilidad no solo del emisor, sino del receptor de la información. Al escuchar es necesario un comentario adicional.

SUGERENCIAS PARA MEJORAR LA COMUNICACIÓN ESCRITA.

1. Utilice palabras y frases sencillas.
2. Utilice palabras cortas y familiares.
3. Utilice pronombres personales
4. Presente ilustraciones y ejemplos
5. Utilice oraciones y párrafos cortos

6. Utilice verbos activos, como “el gerente proyecta...”
7. Evite palabras innecesarias.

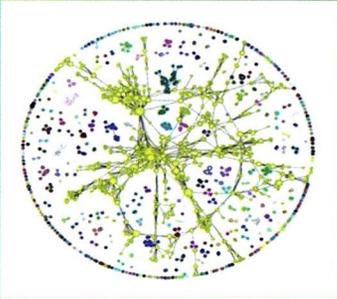
SUGERENCIAS PARA MEJORAR LA COMUNICACIÓN ORAL

Los gerentes necesitan inspirar, liderar, comunicar una visión. Una idea clara del propósito organizacional es esencial, pero insuficiente para dirigir. Esta visión debe ser articulada. Significa no sólo establecer los hechos, sino entregarlos de una manera que inspire a la persona al atender sus valores, su orgullo y sus objetivos personales.

MEDIOS ELECTRÓNICOS EN LA COMUNICACIÓN

Las organizaciones adoptan cada vez más varios dispositivos electrónicos que mejoran la comunicación. El equipo electrónico incluye computadoras centrales (mainframes), minicomputadoras, computadoras personales y sistemas de correo electrónico (e-mail), así como teléfonos celulares para hacer llamadas mientras se esté en movimiento y localizadores para mantenerse en contacto con la oficina.

Ejercicios y actividades



- Recuerde una situación que ocurrió en casa o en el trabajo e identifique los problemas de comunicación que observó o experimentó. Analice los medios de comunicación que pueden ayudarlo a resolver el problema.
- Vaya a la biblioteca y haga una investigación sobre una figura pública que se comunica bien. Discuta las características de la persona en lo que se refiere a la comunicación.

ESTRATEGIAS PARA ATENDER LAS QUEJAS Y LOS RECLAMOS

En todo negocio siempre existirán quejas y reclamos por parte del cliente, ya sea que se trate de un cliente muy exigente, o seamos nosotros mismos los que hayamos cometido algún error. Por ejemplo, al haber vendido un producto defectuoso, o al haber brindado un mal servicio.



PROCEDIMIENTOS PARA ATENDER LAS QUEJAS Y/O RECLAMOS

1. Afrontar el problema

El primer paso para manejar las quejas y reclamos del cliente, es afrontar el problema y atender la queja o reclamo tan pronto como nos sea posible.

En caso de que seamos nosotros los que hayamos cometido algún error, no debemos esperar a que el cliente nos lo haga saber, sino que debemos anticiparnos a su queja o reclamo, acercarnos o comunicarnos con él, y afrontar el problema.

2. Escuchar atentamente

En segundo lugar debemos escuchar atentamente la queja o reclamo del cliente, y hacer las preguntas que sean necesarias para asegurarnos de haber comprendido bien el problema.

Ello nos permitirá, además de poder entender el problema, poder demostrar nuestro interés por su situación, lo que a su vez nos ayudará a apaciguarlo.

Por el contrario, si al contarnos su queja o reclamo, estamos distraídos, por ejemplo, mirando hacia otro lado mientras él nos habla, ello podría molestarlo aún más, y empeorar la situación.

3. Ofrecerle disculpas

Una vez entendido el problema debemos ofrecerle nuestras disculpas.

Para ello podemos usar frases como “le ruego que nos disculpe”, o “le agradecemos que nos haya manifestado su queja”, y a continuación, de ser necesario, darle una breve excusa por lo sucedido.

El ofrecer disculpas nos permitirá hacerle saber al cliente que hemos comprendido el motivo de su queja o reclamo, lo que también nos ayudará a apaciguarlo.

En caso de que el problema haya sido solo un malentendido, simplemente podemos darle las explicaciones del caso.

4. Resolver el problema

Para ello podemos nosotros mismos tomar la iniciativa, o podemos optar por preguntarle al cliente cómo es que quisiera que resolviéramos el problema.

Tal vez el cliente quiera que le reemplacemos un producto defectuoso, o que le devolvamos el dinero invertido en algún producto. En estos casos, siempre que nos sea posible, debemos satisfacer al cliente y darle lo que nos pide.

En caso de que se trate de un problema que no podemos resolver inmediatamente, debemos prometerle que vamos a solucionarlo lo más pronto posible, empezar inmediatamente con las gestiones del caso, hacer seguimiento, y luego asegurarnos de que el cliente haya quedado satisfecho.

Y en el caso de que solo quiera quejarse de un mal servicio o una mala atención, solo nos queda ofrecerle nuestras disculpas, y prometerle que ello no volverá a suceder.

En este punto, hay que resaltar que es recomendable delegar autoridad a nuestros trabajadores para que ellos mismos sean capaces de atender y solucionar las quejas o reclamos del cliente, y no tengan, por ejemplo, que ir donde otros trabajadores para pedirles que resuelvan el problema, o tengan que ir donde un superior para consultar la decisión a tomar. Mientras más rápido atendamos y resolvamos la queja o reclamo del cliente, será mucho mejor.

También debemos resaltar que todas las quejas y reclamos no siempre serán válidas, debemos en lo posible tratar de satisfacer las solicitudes del cliente, pero en ocasiones tendremos que hacerle saber serenamente que esta vez no tiene la razón.

5. Ofrecer “algo más”

Y, finalmente, el punto más importante en el manejo de quejas y reclamos del cliente, consiste en, además de haber satisfecho su queja o reclamo, siempre que nos sea posible, ofrecerle “algo más”.

Por ejemplo, si el cliente quiso que le reemplazáramos un producto defectuoso, además de reemplazarlo por uno nuevo, podemos optar por brindarle un bono de descuento.

Si quiso que le devolviéramos su dinero por haberle vendido un producto dañado, además de devolverle su dinero, podemos optar por otorgarle un nuevo producto gratis.

El dar “algo más”, nos permite compensar al cliente por su tiempo perdido y por las molestias que pudo haber tenido.

Además, una vez satisfecha su queja o reclamo, ir más allá de lo esperado y superar sus expectativas, lo que muy probablemente hará que recuerde nuestro proceder mucho más que el problema

original y, además, que se lleve una buena impresión de nosotros más de la que podría haberse llevado si es que no hubiera habido complicación alguna.

CASO PRÁCTICO TEATRALIZADO: ELABORE UN CASO DE ESTRATEGIAS PARA ATENDER LAS QUEJAS Y/O RECLAMOS EN LA ORGANIZACIÓN

ESTRATEGIAS PARA ORDENAR (TIPOS DE ÓRDENES)

1. **DIRECTA:** Cuando es un personaje agresivo.
2. **TIPO SOLICITUD:** Para personas amables “sería tan amable de”.
3. **IMPLÍCITA O SOBRE ENTENDIDA:** En funcionarios de nivel “no se olvide de”.
4. **LLAMADA DE VOLUNTARIOS:** se puede usar las frases: “a quien le gustaría”, “quienes podrían”, “quienes son capaces de”, etc.



An illustration of a business meeting. Several orange 3D stick figures are seated around a white conference table. In the background, there is a 3D bar chart with four bars of increasing height, colored in shades of orange and yellow. The scene is set against a light, neutral background.

CAPÍTULO VII

EL CONTROL ADMINISTRATIVO

CAPÍTULO VII

EL CONTROL ADMINISTRATIVO

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

El alumno al finalizar esta unidad será capaz de:

- Definir qué es el control y por qué es importante.
- Describir los pasos del proceso básico de control.
- Aplicar los instrumentos de control empresarial.
- Conocer, aplicar e interpretar los indicadores financieros más importantes.
- Determinar la productividad total y horas hombres.
- Elaborar formatos para efectuar el control de los clientes.

CONTENIDO

Los temas a tratar en esta unidad son:

- Definición, propósito, pasos, tipos, diseño de los sistemas de control.
- El control estratégico. Indicadores financieros, estado de pérdidas y ganancias, balances.
- El control táctico. Concepto, punto de equilibrio, programas, control presupuestal.
- El control operacional. Control de la productividad.
- El control de la satisfacción del cliente.

EL CONTROL ADMINISTRATIVO

EL CONTROL

El control es la función administrativa por medio de la cual se evalúa el rendimiento.

Para Robbins (1996) el control puede definirse como “el proceso de regular actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa”. Sin embargo, Stoner (1996) lo define de la siguiente manera: “El control administrativo es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas”.



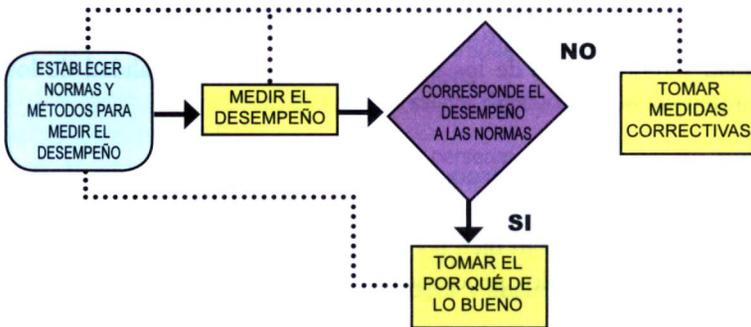
IMPORTANCIA DEL CONTROL

1. Establece medidas para corregir las actividades, de tal forma que se enlacen los planes exitosamente.
2. Se aplica a todo: a las cosas, a las personas y a los actos.
3. Determina y analiza rápidamente las causas que puede originar desviaciones, para que no se vuelvan a presentar en el futuro.



4. Localiza a los sectores responsables de la administración, desde el momento en que se establecen medidas correctivas.
5. Proporciona información acerca de la situación de la ejecución de los planes, sirviendo como fundamento al reiniciarse el proceso de planeación.
6. Reduce costos y ahorra tiempo al evitar errores.
7. Su aplicación incide directamente en la racionalización de la administración y consecuentemente, en el logro de la productividad de todos los recursos de la empresa.

PASOS BÁSICOS DEL PROCESO DE CONTROL



EL CONTROL DE GESTIÓN Y LA EVALUACIÓN DE RESULTADOS

Toda institución puede ser interpretada como un gran sistema que interactúa con el medio (en torno o a través de dos subsistemas).

Un subsistema que capta insumos, los procesa y entrega productos (bienes o servicios), con los cuales se espera atender las demandas de los clientes. Un subsistema más amplio, que comprende al anterior, que se propone generar impactos en la comunidad de usuarios y en el medio exterior como consecuencia del aprovechamiento de los productos que entrega.

El primer subsistema se focaliza en los procesos y tiene como objetivo fundamental entregar eficientemente los productos destinados a los clientes. Su ámbito de control es sobre los insumos, los procesos y los productos. Digamos que su preocupación principal es la productividad, entendida como la maximización de los productos sobre los insumos.

Para el ejercicio del control, se basa en metas de producción y maneja indicadores como unidades de producto por unidad de tiempo, unidades de producto por unidad de insumo, disponibilidad y rendimiento de los insumos, calidad y racionalidad de los procesos, etc.

Este subsistema interno, centrado en los procesos, agota el tránsito de insumo a producto y se preocupa, fundamentalmente, por verificar que se hagan bien las cosas, que se generen los productos y que se cumplan los procesos con una racional utilización de los insumos.

CONTROL DE PROCESOS. APLICACIONES

En la otra dimensión, el subsistema externo se nutre de los productos del sistema interno y su salida es la verificación de la finalidad, unida a la generación de determinados efectos en el medio externo (en los usuarios, en la comunidad, en la sociedad, en la economía, en el sistema ecológico, en otros actores afectados).

Generalmente, se espera que, como consecuencia del uso de los productos que entrega el primer subsistema, se den ciertos resultados en el entorno.

La verificación del logro de dichos resultados deseados, así como la medición de otros tipos de efectos externos que resulten de la acción institucional, constituye la preocupación básica del subsistema externo.

Decimos que el sistema institucional es eficiente en la medida en que se obtenga los resultados esperados.

	EJEMPLO
	<p>El departamento de limpieza de un municipio, para su control de gestión, maneja indicadores de producción y de eficiente como :</p> <ul style="list-style-type: none"> .Área o longitud de calles barridas .Toneladas de basura recogida .Toneladas de residuos salidos dispuestos en el relleno sanitario .Toneladas recogidas por personas .Área de calle barrida por obreros .Número de recolectores por funcionarios de oficina .Frecuencia de recolección domiciliaria .Tonelada/kilómetro por vehículo recolector .Costo por tonelada recogida y dispuesta

En este ejemplo, se puede observar que, para el departamento de limpieza pública del municipio, la finalidad del sistema no es recoger basura, sino mantener las calles limpias. Aquí no interesa que tanto haga la empresa, sino todo lo que se logre.

En este sentido, son indicadores de evaluación de logro:

- Estado de limpieza de las calles.
- Estado de limpieza del espacio público.
- Cultura de la limpieza sembrada en la ciudadanía y;
- Grado de satisfacción de los ciudadanos con el funcionamiento del sistema.

En el subsistema externo se focaliza en la eficiencia (medida del logro de los efectos deseados) y, a la intervención gerencial que se preocupa por este ámbito, la llamaremos evaluación de resultados véase gráfico de los subsistemas).

Los dos subsistemas deben ser atendidos por la gerencia organizacional, siendo el primero (interno) de carácter más ejecutivo-operacional y el segundo más estratégico.

La alta gerencia, sin desconectarse del primero, debe centrarse en el segundo y la gerencia intermedia debe enfilar sus baterías hacia el subsistema interno, es decir, en los procesos que sustentan las respuestas al entorno.

En suma, hay dos sistemas de control gerencial, con dos énfasis distintos, pero necesariamente interconectados, donde necesariamente la productividad debe estar subordinada a la eficiencia y eficacia, pues poco se gana si la empresa recoge las basuras con buena calidad y a bajo costo, pero a las pocas horas de nuevo la ciudad quedaba sucia.

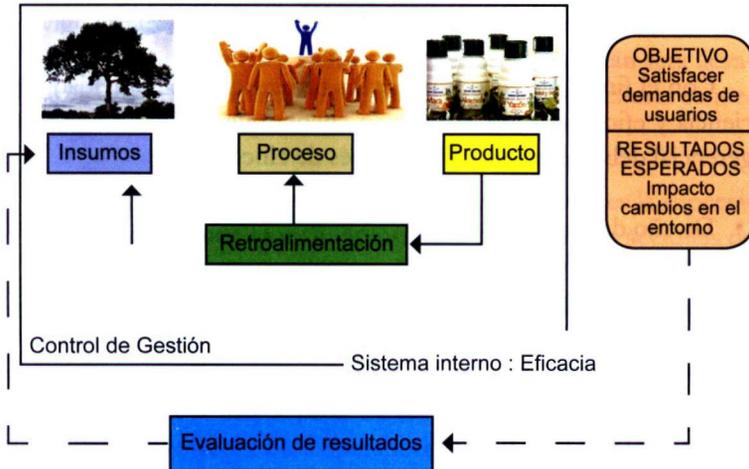


Gráfico: Control de gestión y evaluación de resultados: dos subsistemas interdependientes

El control de gestión es el instrumento idóneo para racionalizar la operación de una determinada organización y orientar su gestión hacia la producción de rendimientos. Teniendo en cuenta su finalidad esencial, podríamos definir el control de gestión como un instrumento gerencial, integral y estratégico que apoyado en indicadores, índices y cuadros productivos en forma sistemática, periódica y objetiva, permite que la organización sea efectiva para captar recursos, eficiente para transformarlos y eficaz para canalizarlos.

En la organización, la base tendrá un carácter más operacional, con mayor preocupación apoyado en indicadores de control más detallados y de mayor frecuencia. La naturaleza de la cúpula será esencialmente estratégica, con mayor preocupación por los resultados socio-globales, basada en indicadores de gran agregación y de frecuencia inferior.

FASES DEL CICLO DE CONTROL GERENCIAL

Con el fin de lograr optimizar los niveles de productividad, eficiencia y eficacia, se debe tener en cuenta que el ciclo del control gerencial debe llevarse a cabo a través de cinco fases:

- Diseño de los objetivos
- Evaluación de los resultados
- Control de procesos
- Control de proyectos
- Evaluación ex -post.

TIPOS DE CONTROL

1. **Control preliminar**, este tipo de control tiene lugar antes de que principien las operaciones e incluye la creación de políticas, procedimientos y reglas diseñadas para asegurar que las actividades planeadas serán ejecutadas con propiedad. En vez de esperar los resultados y compararlos con los objetivos es posible ejercer una influencia controladora limitando las actividades por adelantado.

Por ejemplo, el gerente de ventas de Tiendas “Rocío”, puede tener la política de que todo cambio en el precio, respecto a los precios publicados, debe ser autorizado por escrito por el gerente, es decir, a ningún vendedor de campo se le permite que altere algún precio. Con esto se puede observar que el gerente de ventas lleva un control en su departamento a través de las políticas existentes, cuyos empleados deben cumplir para un mayor funcionamiento del mismo.

2. **Control concurrente**, este tipo de control tiene lugar durante la fase de la acción de ejecutar los planes e incluye la dirección,

vigilancia y sincronización de las actividades según ocurran, en otras palabras, pueden ayudar a garantizar que el plan será llevado a cabo en el tiempo específico y bajo las condiciones requeridas.

La forma mejor conocida del control concurrente es la supervisión directa. Cuando un administrador supervisa las acciones de un empleado de manera directa, el administrador puede verificar de forma concurrente las actividades del empleado y corregir los problemas que puedan presentarse.

Por ejemplo, la mayor parte de las computadoras están programadas para ofrecer a los operadores respuestas inmediatas si se presenta algún error. Si se introduce un comando equivocado, los controles del programa rechazan el comando y todavía así pueden indicarle por qué es el error.

- 3. Control de retroalimentación,** este tipo de control se enfoca sobre el uso de la información de los resultados anteriores para corregir posibles desviaciones futuras de estándar aceptable.

El control de retroalimentación implica que se han reunido algunos datos, se han analizado y se han regresado los resultados a alguien o a algo en el proceso que se está controlando de manera que puedan hacerse correcciones.

El principal inconveniente de este tipo de control es que en el momento en que el administrador tiene la información el daño ya está hecho, es decir, se lleva a cabo después de la acción.

Por ejemplo, se tiene una empresa que tiene 3 sucursales distribuidas por todo el país: Sucursal A, Sucursal B y Sucursal C. El gerente general ha detectado que la sucursal A tiene serios pro-

blemas financieros, mientras que sus otras dos sucursales están funcionando correctamente.

Es aquí cuando el gerente debe decidir si esta información es causa suficiente para cerrar dicha sucursal o deberá cambiar las estrategias que han venido implementando.

FASES DEL CONTROL

- Establecimiento de estándares y criterios.
- Observación del desempeño.
- Comparación del desempeño con el estándar establecido.
- Acción para corregir el desvío entre el desempeño real y el desempeño esperado.

I. Establecimiento de estándares y criterios

Los estándares representan el desempeño deseado; los criterios representan las normas que guían las decisiones.

Proporcionan medios para establecer lo que debe hacerse y qué desempeño o resultado debe aceptarse como normal o deseable. Constituyen los objetivos que el control deberá garantizar o mantener.

II. Observación del desempeño

Para controlar el desempeño, es necesario conocer por lo menos un poco de éste. El proceso de control se lleva a cabo para ajustar las operaciones a estándares previamente establecidos, y funciona de acuerdo con la información que recibe. La observación o verifi-

cación del desempeño o del resultado busca obtener información precisa de lo que se controla. El grado de exactitud de la medida dependerá de las necesidades específicas de aplicación de esa medida.

III.Comparación del desempeño real con el esperado

Toda actividad experimenta algún tipo de variación, error o desvío. Es importante definir los límites dentro de los cuales esa variación se considera normal o deseable.

No todas las variaciones requieren corrección, sino solo aquellas que sobrepasen los límites de los criterios de especificación.

El control separa lo normal de lo excepcional para que la corrección se concentre en las excepciones o los desvíos.

Este aspecto recuerda mucho el principio de excepción propuesto por Taylor.

Para concentrarse en las excepciones, el control debe disponer de técnicas que señalen con rapidez dónde se origina el problema. Al comparar los resultados con los estándares establecidos, la evaluación debe enviarse siempre a la persona o al órgano responsable.

IV.Acción correctiva

Las medidas y los informes de control indican cuándo las actividades que se realizan no logran los resultados esperados, y permiten establecer condiciones para poner en marcha la acción correctiva.

El objetivo del control es indicar cuándo, cuánto, cómo y dónde debe ejecutarse la corrección. La acción necesaria se emprende con base en los datos cuantitativos obtenidos en las tres fases anteriores del proceso de control.

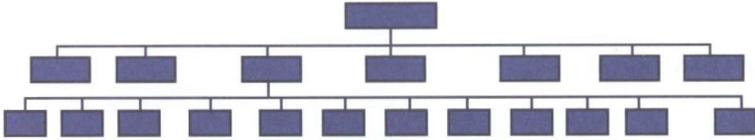
TÉCNICAS O MÉTODOS DE CONTROL

Contabilidad
Auditoría
Presupuestos
Reportes, informes
Formas
Archivos (memorias de expedientes)
Computarizados
Mecanizados
Gráficos y diagramas
Proceso, procedimientos, Gannt, etc.
Procedimiento hombre máquina, mano izquierda, mano derecha etc.
Estudio de métodos, tiempos y movimientos, etc.
Métodos cuantitativos
Redes
Modelos matemáticos
Investigación de operaciones
Estadística
Cálculos probabilísticos

LONGITUD DEL TRAMO DE CONTROL

- ◆ El tamaño de la organización.
- ◆ La tecnología.
- ◆ La especialización.
- ◆ Las actividades empresariales.
- ◆ Las políticas generales

TRAMOS AMPLIOS



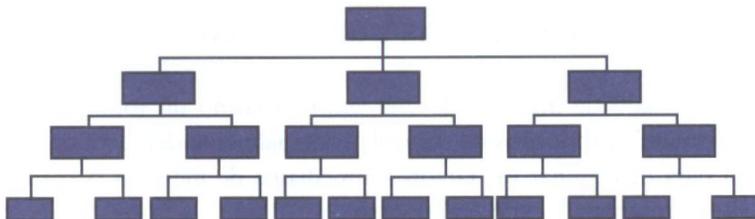
Ventajas:

- ◆ Los superiores se ven obligados a delegar.
- ◆ Se debe establecer políticas claras.
- ◆ Los subordinados deben ser cuidadosamente seleccionados.

Desventajas:

- ◆ Tendencia de los superiores sobrecargados de trabajo a convertirse en cuellos de botella en las decisiones.
- ◆ Riesgo de pérdida de control para el superior.

TRAMOS ESTRECHOS



Ventajas:

- ◆ Estrecha supervisión.
- ◆ Estricto control.
- ◆ Rápida comunicación entre subordinados y superiores

Desventajas:

- ◆ Los superiores tienden a involucrarse en exceso en el trabajo de los subordinados.
- ◆ Muchos niveles administrativos

CONTROL DEL DESEMPEÑO GENERAL

La planeación y el control son tratados como un sistema interrelacionado, junto con técnicas para el control parcial.

Muchos controles generales en los negocios son: financieros. Los negocios deben su existencia continua a obtener utilidades, sus recursos de capital son un elemento escaso que da vida. Ya que las finanzas son la fuerza cohesiva de los negocios.

Los controles financieros, como cualquier otro control, deben ser adaptados a las necesidades específicas de la empresa.

CONTROL DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

El estado de ingresos de una empresa como un todo sirve a importantes propósitos de control, principalmente debido a que es útil para determinar los factores inmediatos de ingresos o costos que representan el éxito o el fracaso.

1. Naturaleza y propósito de control de pérdidas y ganancias: El estado de pérdidas y ganancias muestra todos los ingresos y gastos de un periodo determinado, así que es un verdadero resumen de los resultados de las operaciones.
2. Limitaciones del control de pérdidas y ganancias: el control de pérdidas y ganancias sufre el costo de la contabilidad y transacciones en papel que incluyen la transferencia intracompañía de costos e ingresos.

CONTROL POR MEDIO DEL RENDIMIENTO SOBRE LA INVERSIÓN

Mide el éxito absoluto y relativo de una compañía o la unidad de una compañía por la relación de las ganancias con inversión de capital.

Resalta el hecho de que la tarea de los Gerentes es hacer el mejor uso posible de los activos que les son confiados.

REQUISITOS PARA CONTROLES EFECTIVOS

1. Adaptar los controles a los planes y puestos
2. Adaptar los controles a los administradores individuales
3. Diseñar controles para señalar excepciones en puntos críticos
4. Buscar objetividad de los controles
5. Asegurar la flexibilidad de los controles
6. Ajustar el sistema de control a la cultura de la organización
7. Lograr economía de controles
8. Establecer controles que lleven a acción correctiva

CONTROL Y RETOS GLOBALES Y CONTROL EMPRESARIAL, EN JAPÓN, ESTADOS UNIDOS, CHINA, MÉXICO Y COLOMBIA

Administración Japonesa	Administración Estadounidense	Administración China	Administración Mexicana	Administración Colombiana
1. Control por los compañeros.	1. Control por el superior.	1. Control por el líder del grupo (superior).	1. Control por el superior.	1. Control por el superior.
2. El control se dirige al desempeño grupal.	2. El control se dirige al desempeño individual.	2. El control se dirige principalmente a grupos, aunque también a los individuos.	2. El control se centra en el desempeño del grupo.	2. El control se centra en el desempeño individual.
3. Salvación del honor.	3. Atribución de culpas.	3. Se intenta salvar el honor.	3. Resolver los asuntos afrontando las consecuencias.	3. Determinar al culpable.
4. Amplio uso de círculos de control de calidad.	4. Uso limitado de círculos de control de calidad.	4. Uso limitado de círculos de control de calidad.	4. Empleos de los recursos de calidad en sus diferentes modalidades.	4. Uso común del control total de la calidad.
4. Amplio uso de CCT.	4. Creciente uso de CCT.	4. Escasa información sobre el uso de CCT.	4. Creciente uso de CCT.	4. Amplio uso de CCT.

Para analizar

1. Planeación y control a menudo se consideran como un sistema: el control con frecuencia es referido como un sistema ¿Qué significan estas observaciones? ¿Pueden ser válidas ambas declaraciones?
2. ¿Por qué no es la información en tiempo real lo bastante buena para el control efectivo?
3. ¿Por qué la mayoría de los controles del desempeño general tienden a ser financieros? ¿Deberían serlo? ¿Qué más sugeriría usted?

EJEMPLO PRÁCTICO

En la década de los 70 las bombas de calor, es decir, máquinas que usaban calor residual accionadas por electricidad se utilizaban mucho en Escandinavia, Europa Occidental y zona norte de los Estados Unidos, para calentar hogares y oficinas. En España se crearon varias empresas para lanzar al mercado productos similares. Pero los equipos no se ajustaban a los distintos tipos de necesidades que demandaban los clientes, y en aquellos que teóricamente sí se ajustaban, se tardó mucho tiempo para que estos usuarios comprendieran las ventajas de esta nueva tecnología.

Todavía en aquellos años el calor por gas era una opción barata de forma que aunque los bajos costes de las bombas de calor resultaban atractivos, el elevado precio de los equipos e instalaciones los transformaban en una opción cara. Cuando los precios del gas y la electricidad empezaron a subir, al tiempo que los equipos de muchos hogares debían sustituirse, las bombas de calor empezaron a resultar una alternativa más atractiva. Además los fabricantes de

estos equipos adaptaron los mismos para ser instalados en cualquier hogar, diseñándolos más pequeños y fáciles de mantener, venciendo así el temor de los usuarios de que, si algo fallaba, la reparación sería costosa.

Es importante reflexionar sobre los problemas de INTRODUCIR nuevos productos en el mercado. Imagínese que usted es el director de marketing de una empresa que desea lanzar al mercado una nueva forma de producir energía eléctrica, por ejemplo un generador de energía solar para granjas y fábricas.

1. ¿Cuáles serían las ventajas para los usuarios?
1. ¿Qué problemas existirían para mantener las instalaciones?
1. ¿Qué métodos emplearía para eliminar o reducir los problemas de lanzamiento.

Preguntas:

1. ¿Con qué recursos cuenta una empresa para obtener beneficios?
2. ¿Cuál es la diferencia entre una organización privada y otra del sector público?
3. ¿Qué motivaciones crean los beneficios en un empresario?
4. ¿De qué forma contribuyen los beneficios de una empresa en el bienestar de la sociedad?
5. ¿Cómo crean sus clientes una empresa?
6. ¿De qué forma afrontará la empresa los cambios que se están produciendo?

7. ¿Cómo afectan los cambios económicos en la gestión de una empresa?
9. ¿Cuál es la diferencia entre invención e innovación?

BIBLIOGRAFÍA

BELTRÁN, Jaramillo, Jesús: *Indicadores de gestión.* Global Editores. Bogotá 1998.

GALINDO, Jesús: *Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación.* Editorial Pearson. Addison. Wesley. Longman. Mexico. 1998.

ROBBINS, Stephen y DE CENZO, David. *Fundamentos de administración, concepto y aplicaciones.* México, 1996.

TERRY, George y FLANKLIN, Stephen. *Principios de administración.* Editorial Continental. México, 1999.

KOONTZ, Harol, WEIHRICH, Heinz y CANNICE, Marx: *Administración global una perspectiva global y empresarial.* Editorial Mac Graw Hill 2008

HIIL, Charles y JONES, Gareth: *Administración estratégica un enfoque integrado,* Editorial Mac Graw Hill 2006

MELINKOFF, Ramón. *Los procesos administrativos.* Editorial Panapo. Caracas, 1990.

ROBBINS, Stephen y COULTER, Mary. *Administración.* Quinta edición. México, 1996.

STONER, James; FREEMAN, R y GILBERT, D. *Administración.* Sexta Edición. México, 1996.

FRANCÉS, Antonio. *Estrategia para la empresa en América Latina.* IESA.

GOODSTEIN, NOLAN Y PFEIFFER. *Planificación estratégica Aplicada,* MC GRAW HILL.

MINTZBERG, HENRY, BRIAN QUINN, JAMES. *El proceso estratégico.* Prentice Hall. **SERNA GÓMEZ, HUMBERTO.** *Gerencia Estratégica.* Global Ediciones.

CHIAVENTO, Idalberto. *Administración proceso administrativo.* Editorial Mc Graw-Hill Interamericana.S.A. Tercera Edición . Colombia, 2000 *Recursos Humanos,* Wesley Iberoamericana. Argentina 1995.

LORINO, Philippe. 1994, *El Control de Gestión Estratégica, 1ª. ed.,* Ediciones Alfaomega, S.A. De C.V., México D.F., 194 p.

KAPLAN, Robert & NORTON, Davis, *El cuadro de mando integral (The Balanced Scorecard),* Gestión 2000, España, 2000.

DEZEREGA, Víctor, 1992, *Control de la gestión empresarial, Entrenamiento de ejecutivos (EDECA),* Caracas, 400p.

GITMAN, Lawrence, 1990, *Administración financiera básica,* Harla, México D.F., 723 p.

OHMAE, Kenichi, 1990, *La mente del estratega ,* Mc Graw Hill, México D.F., 299 p.

SALLENAVE, Jean Paúl, 1990, *Gerencia y planificación estratégica, 2ª. ed.,* Norma, Bogotá, 283 p

VILLAJUANA, Carlos. *Gestión estratégica integral. Editora & Comercializadora CARTOLAN E.I.R.L*

www.regionjunin.gob.pe/documents/pdf/Indicadores.pdf

<http://www.eumed.net/coursecon/libreria/2004/rab/7.1.htm>

www.mef.gob.pe/DNPP/presentaciones/IndicadoresPliegosGN.pdf

www.udenar.edu.co/.../CONVENIO%20ALCALDIA_UDENAR/COMPETENCIAS%20LABORALES/Competencia%20U%20de%20Nar.ppt

www.eumed.net/coursecon/libreria/2004/rab/7.1.htm

www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxxx/esp/xv.htm

www.12manage.com/methods_performance_prism_es.html

www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/20/indicadores.htm

www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxxx/esp/xvi.htm

<http://www.monografias.com/trabajos16/administracion-del-desempenio/administracion-del-desempenio.shtml>

http://www.degerencia.com/articulo/por_que_medir_y_para_que

Aguirre, J.M.; Andrés, M.P.; Rodríguez, J.y Tous, D. (2000). *Dirección y gestión de personal. Madrid.*

Alles Atha, Alicia (2003) *"Dirección estratégica de recursos humanos y Gestión por competencias"* [en línea] <http://www.xcompetencias.com/dipte/tesis/libro.html> [consulta marzo 2005]

Cardona Patau, Sergio (2002) *"La gestión de conocimientos y aptitudes como factor primordial en la dirección del rendimiento"* [en línea] <http://www.gestiondelconocimiento.com/gestion/conocimiento/sergio.html> [consulta marzo 2006]

Cuesta Santos, Armando (2002) *Gestión del conocimiento. Análisis y proyección de los recursos humanos* Editorial Academia. La Habana.

Chiavenato, Idalberto. (1994). *Introducción a la teoría general de la administración/Idalberto Chiavenato. 3 ed. Colombia: Mc Graw-Hill.*

Dolan, S.; Schuler, R.S. y Valle, R. (2003). *La gestión de los recursos humanos. Madrid. McGraw-Hill.*

Ernst & Young (2000) *"Manual del Director de Recursos Humanos. La gestión por Competencias"* [en línea] <http://www.ey.com/global/content.nsf/Spain/Home> [fecha de consulta diciembre 2005].

García de Junco, Julio y Casanueva Rocha, Cristóbal (coordinación y dirección). *"Gestión de Empresas. Enfoques y técnicas en la práctica"*. Ediciones Pirámides. S.A. 1999. Madrid. España

García del Junco, Julio y Casanueva Rocha, Cristóbal (1999), *"Gestión de Empresas. Enfoques y técnicas en la práctica"*. Ediciones Pirámides. S.A. Madrid. España.

Gasalla, José María (2004) *"Aspectos claves de los recursos humanos en las empresas de la Nueva Economía"* <http://www.madrimasd.org/revista/revista7/tribuna/tribuna2.asp> [fecha de consulta diciembre 2005].

López, Carlos (2005) "*Gestión del Conocimiento: Tarea de la Gerencia de Recursos Humanos*" [en línea] <http://www.gestiopolis.com/canales/drrhh/articulos/36/am.html> [fecha de consulta enero 2005]

Lloyd, L. y Leslie, W. (1997). *Gestión de recursos humanos*. Madrid. McGraw-Hill.

Núñez Paula, Israel A. (2004). "*Cambio paradigmático de la GRRHH a la Gestión Humana a la luz de la política, el enfoque y la cultura de Gestión del Conocimiento*". En *Memorias del II Taller de Capital Humano en la 9na Convención y Feria de las Industrias Metalúrgica, Mecánica y de Reciclaje, METÁNICA 2004*. Ciudad de La Habana, 19 y 20 de julio del 2004. En CD.

Ordoñez, M. (Coor.) (1995). *La Nueva Gestión de los Recursos Humanos*. Barcelona. Gestión 2000. Pirámide.

Robbins, S.P. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice-Hall México.

Stoner, James. "*Administración*". Segunda parte. Quinta edición Edición MES.

TERESA HUISA PEDRAZA



Profesional en Administración, con grado de Doctora y Maestro en Administración, y especializaciones en Gerencia Estratégica y Defensa Nacional, Gestión Gubernamental, Gestión Pública, Gestión Eficiente, y Eficaz de las Organizaciones, Desafíos Actuales y Perspectivas Futuras en las Negociaciones Regionales para el Sector Agrícola, Formación Profesional Inversión para la Competitividad con Inclusión Social, Estrategias Didácticas para una Docencia Universitaria Innovadora, extendida experiencia en capacitación a nivel nacional, regional, capacidad directiva aplicada en programas de capacitación y enseñanza universitaria bajo el enfoque sistémico, cuya lógica va desde el diagnóstico de necesidades hasta la evaluación.

Con amplia experiencia en gestión pública, desde 1975, viene ejerciendo diversos cargos como servidora y funcionaria en las diferentes dependencias del sector público, y desde 2001 es catedrática universitaria de la Universidad Alas Peruanas.

Este libro se terminó de imprimir en los talleres
gráficos de la Universidad Alas Peruanas
Los Gorriones 264, Chorrillos
Lima- Perú
2013

Fondo Editorial

La dirección y organización, es clave para lograr el crecimiento de una empresa en un país que empieza su franco ascenso en la ruta del desarrollo. Para que esto ocurra, la empresa, debe estar a cargo de un administrador competente con capacidades y destrezas en el manejo o control del personal.

El administrador debe proporcionar a los accionistas de la empresa la seguridad del conocimiento organizacional y la gestión financiera para optimizar su funcionamiento.

Se tiene en cuenta desde la selección del personal; la integración al trabajo y su relación con los otros trabajadores; la legislación laboral; la dirección; la importancia que tiene la dirección; el liderazgo global y empresarial; la visión del líder; elementos motivadores para el desempeño; el establecimiento de metas; el trabajo en equipo; los tipos de equipos; la comunicación en la empresa; el control administrativo y las fases del control.

Si cumplimos con estos estándares se puede conseguir la estabilidad empresarial y la propensión a su avance en el contexto de la sociedad.



ISBN: 978-612-4097-42-3



9 786124 097423