



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
SIMÓN RODRÍGUEZ (UNESR)
VICERRECTORADO DE EXTERSIÓN
ACADEMICA DE POSTGRADOS



FACILITADOR:
ORLANDO RODRIGUEZ

INTEGRANTES:
BARRIOS YAJAIRA
LUNA MARIA
MONTAÑA YOLANDA

CARACAS 8 DE ENERO 2007

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	3
1. PERFIL GERENCIAL	5
1.1. Gerente.....	6
1.2. Capacidades básicas del Gerente.....	7
1.3. Cualidades de un Gerente.....	7
1.4. Habilidades de un Gerente.....	8
1.5. Funciones del Gerente.....	9
2. CARÁCTERÍSTICAS DEL GERENTE.....	11
2.1. Motivación para Dirigir.....	11
2.2. Inteligencia.....	12
2.3. Capacidad de Análisis y de Síntesis.....	13
2.4. Capacidad de Comunicación.....	13
2.5. Aspectos relevantes de la comunicación.....	14
2.6. Dotes de Psicología.....	15
2.7. Capacidad de Escuchar.....	15
2.8. Espíritu de Observación.....	16
2.9. Dotes de Mando.....	16
2.10. Capacidad de Trabajo.....	17
2.11. Espíritu de Lucha.....	17
2.12. Fortaleza Mental y Física.....	18
2.13. Capacidad de Liderazgo.....	19
2.14. Integridad Moral y Ética.....	20
2.15. Espíritu Crítico.....	21

3.	DESARROLLO ORGANIZACIONAL.....	21
3.1.	Técnicas de intervención en DO.....	22
3.2.	Comportamiento Organizacional.....	22
3.3.	Clima Organizacional.....	25
3.4.	Escalas de Clima Organizacional.....	26
3.5.	Cultura Organizacional.....	27
3.6.	La Cultura se puede abordar desde dos aspectos.....	28
3.7.	El Individuo y su entorno.....	28
3.8.	Motivación.....	30
4.	TEORÍA DE LAS TRES NECESIDADES SEGÚN MC CLELAND.....	31
4.1.	Motivación al Logro.....	32
4.2.	Motivación por Afiliación.....	32
4.3.	Motivación de Poder.....	32
	CONCLUSIONES.....	33
	BIBLIOGRAFIA.....	35

INTRODUCCION

El proceso de transformación e innovación fortalecen la capacidad de la Organización, funcionan adecuadamente respecto al entorno político, social y económico. A fin de alcanzar los mayores niveles de competitividad, realizar planificación estratégica y empezar a valerse de herramientas avanzadas, como reingeniería, Benchmarking y calidad total, estos a su vez influyen en el rol y la relación del individuo con todos estos sistemas.

Ante los constantes cambios ambientales y de tecnología surge la necesidad de desarrollar e implantar un modelo de gerencia con la finalidad de reclutar y seleccionar el perfil gerencial que demanda la empresa u organización. Cuya acción generara satisfacción a los trabajadores, inversionistas usuarios y sociedades general, a fin de alcanzar los objetivos planteados.

El Gerente, debe analizar y mantener una actitud positiva y directa del conocimiento gerencial, así como flexibilidad de pensamiento y de comportamiento, una actitud entusiasta hacia los logros específicos de los objetivos de la organización.

Ser un individuo, proactivo a los acontecimientos, tener una visión futurista, innovadora estar actualizado con la tecnología y los sistemas de información, actualizado con los cambios que se presenten bien sea en lo político, económico y social.

Analizaremos la conceptualización técnicas de intervención, clima organizacional, cultura organizacional, individuo y su entorno y para finalizar la motivación relacionado con el comportamiento organizacional.

1. PERFIL GERENCIAL

El construir un adecuado perfil gerencial involucra actitudes intrínsecas en cada Gerente acompañadas de una adecuada cultura gerencial la cual se convierte en:

- ✓ Actitud positiva y directa al conocimiento gerencial, estratégico, comunicacional, motivado de sus experiencias pasadas como fuente de reflexión apoyo para resolver situaciones y climas organizacionales conflictivos.
- ✓ Flexibilidad de pensamiento y de comportamiento, a través de la inteligencia que le permite adaptarse a diferentes escenarios que se le presenten aprovechando lo mejor de ellos.
- ✓ Agudeza perceptiva excepcional, alineada con las realidades del entorno intra y extra organizacional, capaz de brindarle una visión clara de los comportamientos alejados cercanos a los fines de la organización.
- ✓ Actitud entusiasta hacia los logros específicos de la organización que le permitan flexibilizar tomar decisiones en pos de los objetivos y dirección de la organización.
- ✓ Capacidad comunicativa que le brida la seguridad en la emisión y recepción de mensajes, reconociendo los pormenores de las capacidades interpretativas resolutivas de las personas ligadas a sus funciones, respetándolas y utilizándolas sabiamente.

El Gerente ha de ser agente de cambio y gestor de desarrollo social, cuya acción genera satisfacciones a empleados, inversionistas, usuarios y sociedad en general, con el objeto de enriquecer el proceso de liderazgo y desarrollo de la organización.

1.1. Gerente:

Se define como un individuo capaz de orientar, dirigir, tomar decisiones y lograr objetivos, de el depende su éxito personal el de la organización y el del grupo que dirige de allí que resulte necesario que además de una formación gerencial, el individuo que actué como gerente tenga un patrón de criterios y una filosofía clara de la administración, de la concepción del hombre y una ideología de trabajo, que le permitan ganar apoyo efectivo y partidario comprometidos con una misión cuyo significado y trascendencia merecen entrega (Alvarado, 1990).

Debe tener la capacidad de estar enterado de todo, para trabajar codo a codo con cualquiera para hacer las cosas, saber del negocio y de la empresa, tener una meta clara, mantener la política de puertas abiertas y contagiar a sus subordinados su visión para que estos se adhieran con entusiasmo. Además, el Gerente debe poseer ciertos conocimientos de la industria o del mercado, debe tener sociabilidad para relacionarse y comunicarse con las personas. Tener un objetivo claro, el cual debe transmitir a sus subordinados, porque el esta para dirigir y coordinar a las personas para lograr esa meta, eso implica saber delegar, trabajar en equipo, escuchar a las personas, y hacerlas participar en la toma de decisiones.

1.2. Capacidades básicas del Gerente:

- ✓ Liderazgo personal.
- ✓ Visión de negocios.
- ✓ Capacidad empresarial.
- ✓ Ética profesional.

Para lograr estas capacidades se requiere de un proceso de formación que debe ser proporcionado por la educación básica, media, universitaria y postgrado, así como programas dirigidos a un desarrollo mas integral de la persona y no descuidar la formación humanística. Lo que permite generar confianza y armonía en la empresa.

Hoy día se toma en cuenta un Gerente proactivo, es decir, que logre anticiparse a lo que va a suceder, y que estimule el cambio que cuente con una visión mas estratégica del negocio, que sea capaz de confrontar e integrar equipos. En el presente, se busca contar con un gerente que equilibre tanto su vida personal como su vida laboral, porque a la larga, estos resultan más exitosos un gerente que sea un formador de personas que capacite permanentemente a su gente, por eso, su ejemplo personal es fundamental

1.3. Cualidades de un Gerente:

- ✓ Tener experiencia en saber obedecer, porque de esta forma sabrá mandar y ejercer la autoridad.
- ✓ Tener la capacidad de acercarse a sus subordinados en busca de una idea u opinión.
- ✓ Es autentico y no copia poses ni modelos ajenos y que acepta su propia historia.

- ✓ Es recto y tiene honor.
- ✓ Tiene una relación sana con su familia y amigos, porque ello repercute en el ambiente laboral.
- ✓ Cuenta con una capacidad de análisis universal, capaz de presentar varias alternativas para solucionar un problema.
- ✓ Tiene imaginación y fomenta la creatividad. (porque hoy los gerentes son matemáticos y lógicos y de esta forma motiva a sus subordinados a innovar y mejorar en forma continua.
- ✓ Saber delegar otorgando autonomía, lo que permitirá generar capacidades de respuesta en la empresa.
- ✓ 10. Ser capaz de desarrollar una visión de futuro, que implica trabajar con un sentido de largo plazo y mantener el liderazgo basado en principios de equidad y de responsabilidad social.

Autores como: García y Martín (1980), Hersey y Blanchard (1977) Ferry Franklin (1986) coinciden en señalar que se necesitan tres tipos de habilidades para desarrollar efectivamente el trabajo gerencial estas habilidades son:

1.4. Habilidades de un Gerente:

1. **Habilidad técnica:** Implica la capacidad para usar el conocimiento técnico, los métodos, las técnicas y los medios necesarios para ejecutar tareas específicas. Envuelven un conocimiento especializado, capacidad analítica, facilidad para uso de técnicas y herramientas. Puede ser obtenida mediante educación formal o experiencias personales.
2. **Habilidad humana:** Es la sensibilidad o capacidad del gerente para trabajar de manera efectiva como miembro de un grupo y lograr la cooperación dentro del equipo que dirige.

3. **Habilidad conceptual:** Consiste en la capacidad para percibir a la organización como un todo, reconocer sus elementos, las interrelaciones entre los mismos, y como los cambios en alguna parte de la organización afectan o pueden afectar a los demás elementos.

De igual manera Alvarado (1997) señala que la combinación apropiada de estas tres habilidades varía a medida que el individuo avanza en la organización, desde el nivel de gerencia a los altos puestos gerenciales.

1.5. Funciones del Gerente:

Fermín y Rubino (1997), destacan por lo menos tres grupos de funciones que son esenciales para un efectivo trabajo gerencial:

1. La creación de un grupo de trabajo armónico donde el todo sea más que la suma de sus partes. Una entidad productiva que rinda más que la suma de los recursos incorporados a la misma.
2. Ser proactivo, armonizar en todas las decisiones y todos los requerimientos del futuro inmediato y a largo plazo.
3. Ejecutar seis tareas básicas:
 - Fijar objetivos
 - Derivar metas en cada área de objetivos.
 - Organizar tarea, actividades y personas.
 - Motivar y comunicar.
 - Controlar y evaluar.
 - Desarrollar a la gente y a si mismo.

En consecuencia, la efectividad de una organización depende directamente de la eficacia y la eficiencia con que el Gerente ejecuta sus

funciones así como también de su habilidad para manejar a las personas que conforman su grupo de trabajo y finalmente un gerente efectivo es aquel que:

- ✓ Comparte con sus colaboradores los objetivos y prioridades de la organización.
- ✓ Utiliza el consenso para llegar a acuerdos con sus colaboradores
- ✓ Estimula la participación de sus colaboradores en la planificación, toma de decisiones y solución del problema.
- ✓ Se preocupa por mejorar continuamente la comunicación.
- ✓ Busca medios para que los colaboradores se comprometan, de manera voluntaria, con el logro de los objetivos de la organización.
- ✓ Analiza y evalúa conjuntamente con sus colaboradores, los logros alcanzados, las causas de las desviaciones y las posibles medidas correctivas.
- ✓ Enlaza logros con recompensas de una manera justa y objetiva
- ✓ Facilita el trabajo de sus colaboradores y ejercer el control, presta el apoyo necesario para que puedan realizar eficientemente sus tareas.
- ✓ Delega, tanto las funciones como el poder para tomar decisiones, dando suficiente autonomía de acción a sus colaboradores.
- ✓ Cuando se presentan conflictos los afronta para resolverlos no para buscar culpables.
- ✓ Considera los errores propios, y ajenos, como una oportunidad de aprender y mejorar.

2. CARACTERÍSTICAS DEL GERENTE

El Gerente del Siglo XXI, debe ser una persona competitiva, buena en formular estrategias, innovador, proactivo, participativo, democrático,

ser un verdaderos Coaching, que dominen el manejo adecuadamente de la administración del talento humano, en forma adecuada y que se integre y vincule con ellos.

Por lo antes expuesto, se esbozan algunos rasgos del perfil de un Gerente, o de un Alto Directivo de cualquier organización, que favorecen generalmente el desarrollo de ese puesto, con las limitaciones apuntadas a posibilitan otras figuras exitosas en un Gerente con características diferentes.

A continuación se presentan algunas características del Gerente:

2.1. Motivación para Dirigir:

Para ser un excelente Gerente, esté deberá tratar de alcanzar los objetivos planteados, conjuntamente con un equipo de alto desempeño conformado por profesionales, técnicos y administrativos que integran la empresa, recursos materiales y financieros que dispone para alcanzar los fines planteados. El Gerente, lleva consigo ese sentir y deseo de querer dirigir a los grupos de trabajo en la organización. La motivación esta relacionada con el prestigio, de hacer carrera de formación, desarrollo profesional y capacitación en las distintas áreas que componen el ámbito laboral, tener activado ese deseo o esa motivación de estar dispuesto a buscar la salida.

Todo Gerente, debe considerar en forma primordial apostar por el equipo humano, invirtiendo en contratación de las personas, adiestramiento, desarrollo y capacitación para todos los trabajadores que prestan servicios en las instituciones u empresas. En cuanto a la remuneración, esta es considerada en factor principal que activa la motivación y que permite la participación de los trabajadores, para

alcanzar los objetivos y metas propuestos por el Gerente en cuestión, incentiva al equipo mediante programa de compensación económica vinculados a la consecución de objetivos corporativos,

Otra manera de incentivar a los trabajadores de una institución o empresa, consiste en desarrollar sus capacidades rotándolos de un departamento a otro, con el propósito de relacionarlos con los otros procesos, actividades y tareas de otras áreas o unidades, y así completar su experiencia laboral. El Gerente de hoy día, es aquel que tiene una visión de futurista en cuanto al recurso humano que labora en su organización.

2.2. Inteligencia:

Para ser Gerente, debe ser una persona que abarque muchos aspectos mentales y actitudes, para adquirir y obtener una inteligencia derivada de la formación y el desarrollo de este profesional. El Gerente debe ser capaz de aportar sus conocimientos, habilidades, destrezas a favor de sus subordinados. De igual manera, la flexibilidad de pensamiento y comportamiento, se vinculan a la inteligencia emocional, y permitiendo adaptarse a los diferentes escenarios que se le presenten. Otro punto, es la agudeza perspectivas excepcional, alineada con las realidades del entorno intra-ínter y extra organizacional, capaz de brindar una visión clara del comportamiento organizacional, demostrando así la inteligencia de un buen **Gerente**.

2.3. Capacidad de Análisis y de Síntesis:

Es una condición mental de la persona humana, que permite el desarrollo de ideas en cuanto a un problema determinado, Así mismo la

capacidad de análisis sería la pirámide de apoyo y la capacidad de síntesis es pirámide pero en forma invertida.

Cada mañana, se presentan sobre la mesa del Gerente, multitud de problemas y cuestiones sobre las que hay que tomar decisiones. Pero antes hay que analizarlas, estudiarlas y después, tomar la decisión que corresponda. El Gerente, debe estar enterado de todos los procesos por donde transita la organización, este debe ser capaz de trabajar con cualquier personal que se le presente, trazar diferentes estrategias, tener metas claras, conocer de la política institucional o de la empresa además de la misión y visión

Además, existe información y datos relacionados con problemas de la empresa, que el Gerente, utiliza para la toma correcta de decisiones, mediante un conocimiento adecuado de la situación descrita. De igual manera, globaliza todo aquellos para sacar consecuencias válidas. Por tal razón, estas capacidades de mentalidad analítica y de síntesis son necesarias.

2.4. Capacidad de Comunicación:

Es el proceso, mediante la cual permite establecer una relación entre una o más persona que conforma un grupo. El Gerente que se rodea de comunicación vertical y horizontal, y que arrea un “látigo” con su mano y dice para sus adentros o para sus “afueras”: “si quieres lo tomas y si no lo dejas. ¡Ahí está la puerta!”, será relativamente frecuente en esta sociedad nuestra, pero no será nunca un buen Gerente o Directivo. Y con frecuencia... acabará fracasando en una u otra forma.

Un Gerente mantiene una comunicación interna y asertiva con su gente, imparte órdenes de manera imparcial manteniendo un clima de

equilibrio entre la autoridad y el mando, la cual se verá favorecida siempre ante un Gerente comunicador.

El Gerente, debe tener objetivos claro para ser transmitidos a sus subordinados, dirigir y coordinar a las personas para el logro de las metas de la organización. Esto implica saber delegar, trabajar en equipo, escuchar a las personas y hacerla participar en la toma de decisiones. Un Gerente es aquel que permite una comunicación directa fácil de entender precisa y forma rápida. Es importante que el Gerente transmita sus conocimientos de la empresa al sucesor para facilitar su integración rápida.

2.5. Aspectos relevante de la comunicación

- ✓ La comunicación debe ser personal, fluidez y precisión en las instrucciones.
- ✓ Respetar la dignidad de sus empleados, es cortés, amistoso, justo y respetuoso.
- ✓ Las instrucciones son dadas sobre la base de la tarea para el cumplimiento del objetivo y meta de la organizacional.
- ✓ Maneja hábilmente las claves de acceso de la comunicación.
- ✓ Fomenta el desarrollo de los conocimientos y habilidades de su supervisados.
- ✓ La situación problemática la maneja del punto de vista de sus causas, estructurar soluciones tendientes a eliminar las causas que la generan.
- ✓ Considera que los sentimientos hostiles son una señal de peligro, ante lo cual reacciona inteligentemente para minimizar su efecto, creando un ambiente adecuado en el cual los empleados pueden encontrar satisfacción con el trabajo realizado.

- ✓ Recibe reconocimiento sobre su gestión por parte de sus supervisados y sus superiores.
- ✓ En las negociaciones predomina los acuerdo Ganar y Ganar
- ✓ Utiliza predominantemente las energías de influencias de empujar y hablar con estilo asertivo.
- ✓ Su paradigma de efectividad gerencial reside en una alta necesidad de logro con una adecuada administración de poder.

2.6. Dotes de Psicología

Todo aquel que manda sobre un grupo de personas, debe conocer la ciencia de la psicología, para conocer y entender los extractos psíquicos, lógicamente hasta donde esto es posible y conveniente. El Observar, escuchar, analizar actitudes y reacciones del personal permiten al Gerente, conocer al grupo que integra la empresa, manteniendo un trato justo y equitativo al tratar a las personas y poder así dirigir al grupo eficazmente.

2.7. Capacidad de Escuchar

Es importante saber oír y escuchar al personal. A los mandos intermedios de la empresa, a nuestros colaboradores más directos, a los diferentes empleados de la organización. No es cuestión solo de tiempo siempre escaso por supuesto, es más bien de actitud de escucha. De estar en los momentos de conversación o diálogo abierto a recibir los inputs de nuestro interlocutor.

Lógicamente, es saber captar mensajes, información o datos que nos dice o quieren decir el interlocutor. El mayor enemigo de esta capacidad, es el querer hablar siempre nosotros, el egocentrismo en la

conversación. La actitud egoísta del trato con los que nos rodean, impide escuchar, el Gerente debe de saber escuchar.

2.8. Espíritu de Observación

Es otra capacidad mental, es estar atentos para captar dimensiones y términos de aquellos que ocupa nuestra atención en cada instante. La observación, puede ir referida a cuestiones tangibles o intangibles, materiales o espirituales. El espíritu de observación que se concreta en de “ser buen observador” es una cualidad muy apreciable en un Gerente o Directivo. Aunque tiene sus dificultades y quizás precisa un cierto entrenamiento.

Aplicado al mundo de la empresa. Se requiere de una observación frente al trabajo que ejecutan los empleados, y con ello el comportamiento de los clientes y competidores; el desarrollo de los negocios ante los avances tecnológicos. Para toda situación el desarrollo de cada día de un Directivo, se precisa por tener un espíritu de observación

2.9. Dotes de Mando

Todo Gerente, que está al frente de un grupo humano y tiene que dirigirlo deberá tener dotes de mando, aptitudes para hacerlo, y decisión interna para ello. Desde el mando puramente autoritario, de jerarquía y hasta el mando netamente diluido en unas prácticas de autocontrol y autodomínio del empleado, hay un largo trecho. Un equilibrio sería aquel que combina adecuadamente el “orden y mando” con “la comprensión”. En este, caben diversas figuras, pero el Gerente no puede tener miedo al mando ni huir de él cuando se hace necesario.

2.10. Capacidad de Trabajo

La capacidad de trabajo, se puede entender como la posibilidad de pasar muchas horas trabajando, con intensidad alta, la necesidad de largas sesiones de trabajo en equipo con colaboradores, de negociación con clientes o proveedores, de análisis de problema de la empresa ejemplo:

1. Requiere constancia, aguante físico y mental, paciencia y perseverancia en la tarea que se tiene entre manos. Es una capacidad necesaria para soportar la dura lucha que, con frecuencia, ha de librar cada mañana y cada atardecer un gerente, con frecuencia solo- al final- ante su problema y su necesidad de tomar decisiones.

2.11. Espíritu de Lucha

- ✓ Un Gerente ha de ser un luchador.
- ✓ Un gladiador en medio del circo, repleto de leones.
- ✓ La vida de la empresa es cada vez más dura y exigente.

La competencia entre empresas y negocios, con frecuencia salpicada de trampas, zancadillas y mucha agresividad, hace que haya que salir a la palestra del mercado y de la sociedad a ganar la batalla de cada día.

Este espíritu de lucha, no ha de entenderse como un espíritu agresivo, capaz de llevarse por delante y “triturar” al que se ponga por delante, ha de entenderse, más bien, como espíritu deportivo, de lucha en pos del triunfo...pero, sin ir “cortando cabezas” o “dejando cadáveres” por doquier.

2.12. Fortaleza Mental y Física:

Quien no está ni se siente fuerte por dentro y por fuera, es decir en su mente, en su psiquis y en su cuerpo, lleva un fuerte lastre para dirigir bien la nave de la empresa Y con frecuencia, andará a bandazos.

La fortaleza mental y física se tiene, pero también se adquiere y se mantiene. Esto lo saben bien aquellos Gerentes o Directivos que organizan su vida en base a dedicar un **“algo”** de su tiempo a este aspecto de la conservación de un buen nivel mental y físico. La solución no va por la vía equivocada aunque bastante de moda en los últimos años entre los profesionales jóvenes y llenos de lógicas ambiciones de progreso de buscar estímulos artificiales. No está en el uso de sustancias o productos que momentáneamente estimulen la mente, ayuden a soportar la presión y el esfuerzo, apoyen la capacidad de hablar y dar buena imagen. Esto es una forma de engañarse que lleva al fracaso más o menos rápidamente. Y no sirve apoyarse en ejemplos del mundo circundante.

La fortaleza mental y física se mantiene por medios tan absolutamente naturales, como la combinación de los tiempos de trabajo, de descanso, de vida de familia, de relación social, de ejercicio físico, de algún pequeño hobby... En la vida del Gerente y el Directivo seguramente ocupará mucho más tiempo-medido en horas- el trabajo que el resto. Pero esto, que no es cuestión tanto de cantidad como de calidad, no ha de llevar a anular todo lo demás.

2.13. Capacidad de Liderazgo

Este aspecto es quizás más relevante sobre el liderazgo en las empresas, instituciones u organizaciones. Algo que siempre ha sido

absolutamente, obvio es que todo Gerente es Líder para toda organización. No se explica como un Gerente perdurando en el puesto sin capacidad de liderazgo. Los empleados de la empresa necesitan al “patrón” de la embarcación que es la empresa, requieren de alguien que guíe con sentido de viabilidad de gestión.

El Líder, que ha de estar dotado de la mayor parte de las capacidades y aptitudes mencionadas en este trabajo, es aquel que toma decisiones en forma segura, precisa y a tiempo. Todo gerente debe ser proactivo, es decir que logre anticiparse a lo que va a suceder, y que estimule el cambio, que cuente con una visión más estratégica del negocio y que sea capaz de conformar e integrar equipos porque de ellos depende el éxito o el fracaso de la empresa.

De igual manera, los cambios son originados por la creciente integración de la sociedad y la economía. Las organizaciones empezaron hacer más planas y necesitaron ser más eficientes dada la competencia, lo que ha implicado que los líderes y las organizaciones tengan que contar con nuevas habilidades que antiguamente no eran tan necesarias. En la actualidad se busca contar con un gerente que sea un formador de personas que capacite permanentemente a su gente que sea un gerente administrador y gerente líder.

2.14. Integridad Moral y Ética

Un Gerente, debe actuar con integridad y ética en su vida profesional, buscando el beneficio de la empresa o negocio esto con el fin de alcanzar sus objetivos planteados. Por tal razón, la moral y la ética empresarial van junta de la mano sin reparar en costo ni el límites de esa

actuación. El Directivo ha de ser una persona con todos los principios y valores para desarrollar actividades y tareas en el trabajo. Es importante que todo Gerente deba tener ética y moral.

2.15. Espíritu Crítico

- ✓ El Gerente ha de ser una persona capaz de evaluar, analizar y discernir entre toda la información relevante o de menos importancia recibida en la empresa.
- ✓ Solo con espíritu crítico es posible una toma aceptada y fundamentada de decisiones y esto es la tarea diaria de un gerente, tomar decisiones que el gerente requiere que sea aceptada.
- ✓ El Gerente critico debe ser una persona capas de seleccionar las diferentes herramientas de acuerdo a la problemática presentada en la empresa para la toma de decisiones.

3. DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Se identifica como el esfuerzo libre e incesante de la gerencia que se vale de todos los recursos de la organización con especialidad el recurso humano a fin de hacer creíble, sostenible y funcional a la organización en el tiempo. Minimizar los procesos, crea un estilo y señala un norte desde la institucionalidad.

Según Chiavenato DO se define como "Un esfuerzo: (a) planeado, (b) que cubre a la organización, (c) administrado de desde la alta dirección (d) que incrementa la efectividad y la salud de la organización, mediante (e) la intervención deliberada en los procesos de la organización utilizando el conocimiento de las ciencias de la conducta".

El proceso de Desarrollo Organizacional, consiste básicamente en tres etapas tales como:

1. **Recolección de datos:** determinación de la naturaleza y disponibilidad de los datos necesarios y de los métodos utilizables para su recolección dentro de la organización. Incluye técnicas y métodos para describir el sistema organizacional, las relaciones entre sus elementos y las maneras de identificar problemas y asuntos más importantes.
2. **Diagnóstico organizacional:** del análisis de datos tomados se pasa a su interpretación y diagnóstico. Se trata de identificar preocupaciones problemas, sus consecuencias, establecer prioridades y objetivos.
3. **Acción de intervención:** se selecciona cuál es la intervención más adecuada para solucionar un problema particular organizacional. Esta no es la fase final del DO, ya que este es un continuo y una etapa capaz de facilitar el proceso sobre una base de continuidad.

3.1. Técnicas de intervención aplicada en el Desarrollo Organizacional:

1. Método de feedback de datos. Parte del inventario de datos para varios aspectos del proceso organizacional. Los datos son sometidos a reuniones con cada nivel de personal de la organización para:
 - ✓ Analizar resultados.
 - ✓ Planear las medidas correctas para cada nivel de la organización.
 - ✓ Desarrollo de equipos y métodos de entrenamiento de equipos.

Se distingue por el hecho que el grupo entrenado es seleccionado con base en el trabajo que será hecho en conjunto con la organización. Luego los grupos de empleados de varios niveles y de especializaciones de diversas áreas se reúnen bajo la coordinación de un especialista o consultor y colaborar mutuamente buscando un punto común para

alcanzar el apoyo, y así eliminar las barreras interpersonales de comunicación y comprender sus causas.

3.2. Comportamiento Organizacional:

Es el estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. Los elementos claves en el comportamiento organizacional son las personas, la estructura, la tecnología y el ambiente exterior en el que funciona:

Los temas que suelen estar incluidos en el estudio del Comportamiento Organizacional son:

- ✓ La estructura organizacional.
- ✓ La motivación.
- ✓ El poder.
- ✓ La comunicación.
- ✓ El trabajo en equipo.
- ✓ La cultura.
- ✓ El clima organizacional.
- ✓ Los procesos de cambio.

Con respecto a los temas antes mencionados esta presente en los tres niveles básicos de estudio del Comportamiento Organizacional:

- ✓ El individual.
- ✓ El grupal.
- ✓ El organizacional.

Este esquema de niveles es muy importante al momento de plantear conclusiones. Por ejemplo, la motivación se puede describir en función de

los principales intereses de un grupo de personas, pero como variable es individual ya que es en ese nivel donde se origina:

1. **Personas:** Constituyen el sistema social interno de la organización, que está compuesto por individuos y grupos tanto grandes como pequeños. Las personas son los seres vivientes, pensantes y con sentimientos que crearon la organización, y ésta existe para alcanzar sus objetivos. Las organizaciones existen para servir a las personas y no ésta para servir a las organizaciones.
2. **Estructura:** La estructura define las relaciones oficiales de las personas en el interior de las organizaciones. Se necesitan diferentes trabajos para ejecutar todas las actividades en una organización por lo que hay gerentes y empleados, contadores, ensambladores, etc. Todos ellos se deben relacionar en una forma estructural para que su trabajo sea eficaz.
3. **Tecnología:** La tecnología proporciona los recursos con los que trabajan las personas e influyen en la tarea que desempeñan. La tecnología resultante posee una influencia positiva en las relaciones de trabajo.
4. **Medio:** todas las organizaciones operan en un determinado entorno externo. Una organización no existe por sí misma, sino que forma parte de un sistema mayor que comprende otros múltiples elementos. El medio debe ser tomado siempre en cuenta cuando se estudia el comportamiento humano en las organizaciones.

El comportamiento humano dentro de las organizaciones es imprescindible debido a que se origina en necesidades y sistemas de valores muy arraigados en las personas. No hay fórmulas sencillas ni prácticas para trabajar con las personas, ni existe una solución ideal ni única para los problemas de las organizaciones, todo lo que se puede hacer

es incrementar la comprensión y las capacidades existentes para elevar el nivel de las relaciones humanas en el trabajo.

Las organizaciones llegan a triunfar o a fracasar según se desarrollen en ciertos procesos y las personas se adaptan a sus normas, identificándose con sus objetivos y metas para satisfacer las necesidades colectivas, pero para que esto ocurra se debe contar con un recurso humano capaz de lograr en el individuo una actitud positiva, un sentido de pertenencia, una motivación hacia el trabajo y un compromiso real con la organización, pero para alcanzar tal desafío se requiere al frente un gerente con un estilo de liderazgo participativo, democrático que inspire el trabajo de equipo.

Existe una característica importante que debe estar presente no solamente en las personas que están a cargo de dirigir una organización, sino de toda persona para lograr cumplir las metas y los objetivos que se tracen en la vida y es la inteligencia emocional, es la aptitud emocional es una meta habilidad y determina lo bien que podemos utilizar cualquier otro talento, incluido el intelecto puro. La inteligencia académica no ofrece prácticamente ninguna preparación para los trastornos o las oportunidades que acarrea la vida. La inteligencia emocional en las personas trae consigo una serie de habilidades tales como ser capaz de motivarse y persistir frente a las decepciones; Controlar el impulso y demorar la gratificación, controlar el humor y evitar que los trastornos disminuyan la capacidad de pensar; mostrar empatía y abrigar esperanzas.

3.3. Clima Organizacional:

Está constituido por las condiciones, las situaciones y la dinámica que se genera al interior de una organización que ya sea para bien o para mal inciden en el crecimiento, desempeño y desarrollo de la persona o la

institución y se identifica como **"la medida receptiva de los atributos organizaciones. Es el estado relativamente duradero del ambiente interno de una organización y el cual es experimentado por los miembros de esta, influencia en el comportamiento de quienes lo conforman y puede ser descrito en términos de percepciones de un cierto de grupo de características de la organización"** (María Elena Mendoza Fung, 2000, UPB).

Esta debe facilitar a la organización, la realización de las personas (empleados) como individuo irreplicable, sujeto original, causa dinámica de sí, capaz de afirmarse con autonomía, con derechos y con responsabilidades individuales y sociales.

3.4. Escalas de Clima Organizacional:

1. Desvinculación	Describe un grupo que actúa mecánicamente; un grupo que "no está vinculado" con la tarea que realiza.
2. Obstaculización	Se refiere al sentimiento que tienen los miembros que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles. No se está facilitando su trabajo.
3. Intimidad	Los trabajadores gozan de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.
4. Alejamiento	Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como formal e impersonal. Describe una distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.
5. Énfasis en la producción	Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es altamente directiva, insensible a la retroalimentación.
7. Estructura	Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay; ¿se insiste en el papeleo " y el conducto regular, o hay una atmósfera abierta e informal?
8. Responsabilidad	El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.
9. Recompensa	El sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.
10. Riesgo	El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización; ¿Se insiste en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgarse en nada?
11. Cordialidad	El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.
12. Normas	La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.
13. Conflicto	El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.
14. Identidad	El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu.
15. Selección basada en capacidad y desempeño	El grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad, o grados académicos.

3.5. Cultura Organizacional:

La cultura es la forma acostumbrada o tradicional de pensar y hacer las cosas, compartida en mayor o menor medida por los miembros de la organización, y que todos los miembros entrantes tienen que aprender y aceptar para ser aceptados como servidores de la empresa. También se define como el sistema de creencia que tiene el hombre para entender el mundo, ese sistema de creencias se determina a través de 6 puntos:

- **La mitología:** Es lo que el hombre sostiene ser, sin poder comprobar. Entre ellos figuran mitos sociales, religiosos, racionales, nacionales, regionales. A partir de estos mitos muchas veces se crean imaginarios colectivos.
- **La forma de hablar:** La forma de hablar dice mucho de las personas, en cuanto a su formación, proyección. En la forma de hablar algunas veces es posible leer el origen de la persona, su personalidad entre otros aspectos.
- **La comida:** El hombre es lo que come y como lo come, esto determina costumbres.
- **Vestuario:** Aquí se define que tan conservadora o liberal es la persona en términos conductuales y comportamentales.
- **Vivienda:** A partir de allí se determina cual es la construcción que hace una cultura de su mundo.
- **Sociabilización que tienen las personas:** Es la forma como comunican las cosas cotidianas, en donde las comunican, en la casa, en la familia, en la calle, en las esquinas-cuadras, en el trabajo.

3.6. La Cultura se puede abordar desde dos aspectos:

1.- Cultura Objetiva: Hace referencia al historial de la empresa, sus fundadores y héroes, monumentos y hazañas, ritos, ceremonias, artefactos, colores, símbolos arquitectura, señales, instituciones.

2.- Cultura Subjetiva: Esta dado por supuestos compartidos como pensamos aquí, valores compartidos – En que creemos aquí, significados compartidos, como interpretamos las cosas, Entendidos compartidos como se hacen las cosas aquí, Imagen corporativa compartida como nos ven.

Otros autores consideran la cultura como "un conjunto de valores y creencias comúnmente aceptados, conscientes o inconscientemente, por los miembros de un sistema cultural. Y un sistema cultural es aquel que se integra por el conjunto de valores y creencias que comparten las personas que pertenecen a él, y por las múltiples formas que se manifiestan dichos valores y creencias". (Maria Elena Mendoza Fung).

En una organización reviste importancia el fortalecimiento de la cultura y sobretodo la cultura académica, en razón a que esta es una supercultura que respeta toda la subcultura y permite una discusión racional de los problemas y la aplicación de la inteligencia y el conocimiento para solucionar conflictos

3.7. El Individuo y su entorno:

Se parte que el individuo es el pilar esencial de las organizaciones, es necesario partir de la premisa fundamental, de que el ser humano es un ente eminentemente complejo. Esta complejidad crea un imperativo en la organización, de modo que no pueda sustraerse las necesidades e intereses de los individuos que la conforman.

La interacción del individuo en la organización, no es otra cosa que parte de una filosofía acerca del hombre; el ser humano tiene aptitudes para la productividad, las que pueden permanecer inactivas si el ambiente en que vive y trabaja le es restrictivo y hostil, e impide el crecimiento y la expansión de sus potencialidades.

El Desarrollo Organizacional estimula el microcomportamiento para llegar al comportamiento organizacional; las normas y valores organizacionales pueden ser cambiados mediante el cambio de normas y valores del individuo.

Los objetivos individuales y los objetivos organizacionales, ante el Desarrollo Organizacional, asume que es posible lograr que las metas de los individuos se integren con los objetivos de la organización, donde el trabajo sea estimulado y conlleve posibilidades de desarrollo personal.

Por otra parte, el hombre está identificado como un ser biológico, psicológico y especialmente social, con una serie de necesidades que reclaman ser satisfechas, a efectos de que el individuo logre la realización en la vida. **Abrahán Maslow** señalo que las “necesidades básicas que el hombre debe satisfacer están relacionadas en cinco fases:

- ✓ **Necesidades fisiológicas.** Comprenden hambre, sed, vivienda, sexo y otras necesidades corporales.
- ✓ **Necesidades de seguridad.** Incluye seguridad y protección contra daño físico y emocional.
- ✓ **Necesidad de amor.** Abarca afecto, pertenencia, aceptación y amistad.
- ✓ **Necesidad de estima.** Incluye factores internos de estimación como respeto de sí mismo, autonomía y logro, y comprende también factores de estima como estatus, reconocimiento y atención.

- ✓ **Necesidad de autorrealización.** Está representada por el impulso de llegar a ser lo que puede ser, comprende crecimiento, realización del propio potencial y la autorrealización.

Por tal razón, cada persona constituye una realidad diferente de los demás, estas necesidades no son siempre satisfechas de igual modo en todos los individuos, pero indiscutiblemente están presentes en todo ser humano. La satisfacción de la mayoría de estas necesidades depende de agentes externos, por lo que supone en el hombre el establecimiento de relaciones de tipo social con el medio que lo rodea, y con el cual tendrá que interactuar cotidianamente.

Otro punto es la socialización, donde el hombre se inicia desde temprana edad y culmina con la muerte. Dependiendo de cómo sea ese proceso de socialización el hombre, debe desenvolverse a lo largo de su existencia incluyendo la organización identificada como "un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas". En el aspecto de coordinación consciente de esta definición están incorporados cuatro denominadores comunes a todas las organizaciones: la coordinación de esfuerzos, un objetivo común, la división del trabajo y una jerarquía de autoridad. Lo que generalmente denominan estructura de la organización.

3.9. Motivación:

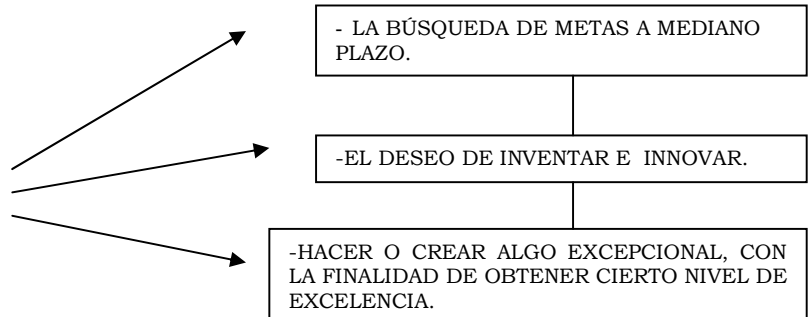
Mary Tony Bustamante (1998) cita que la Motivación "Constituye el empuje y la incitación para que los individuos realicen sus acciones, de tal forma que implica movimiento y acción... "La Motivación muestra la necesidad de alcanzar metas, realizar esfuerzos y medir resultados".

4. **TEORÍA DE LAS TRES NECESIDADES DE. MC. CLELAND.**

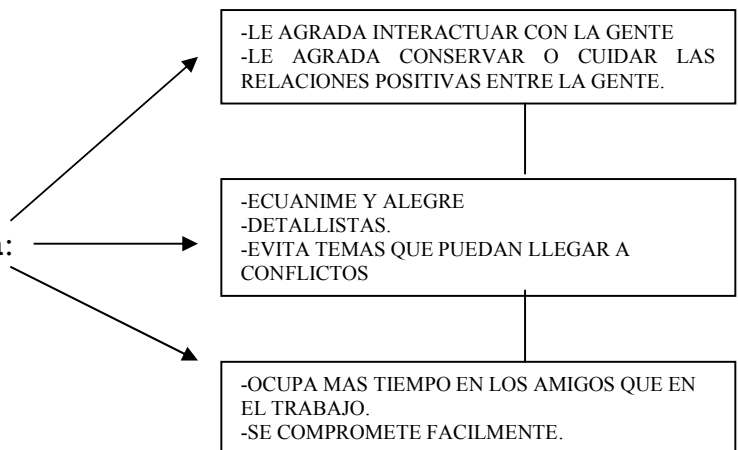
Las investigaciones y los postulados de McClelland, sentaron bases para una continuidad en los estudios de la motivación; Toro Álvarez, se permite, no sólo revisar y reconsiderar la teoría de McClelland, sino, que también se dedica a elaborar y diseñar, mediante sus propias investigaciones, una teoría que se adapte al cuestionado contexto latinoamericano, y formule una visión personal de las motivación citada por la Psicología Motivacional.

1. **Necesidad de Logro:** evidenciada a través del comportamiento que se caracteriza por la búsqueda de metas a mediano plazo, por el deseo de inventar, innovar, hacer o crear algo excepcional, con la finalidad de obtener cierto nivel de excelencia, de aventajar a los demás. No obstante, sólo se produce un comportamiento orientado al logro cuando existe un grado medio de dificultad o de probabilidad de obtener éxito en lo que se emprende.
2. **Necesidad de Poder:** se manifiesta mediante los deseos o las acciones que buscan ejercer un **dominio**, una **autoridad**, control o influencia, no sólo sobre otras personas o grupos, sino también sobre los diversos medios que permiten adquirir o mantener el control, es decir, obtener el poder.
3. **Necesidad de Afiliación:** se puede inferir a partir de aquellos comportamientos que de alguna u otra manera buscan obtener, conservar o restaurar una relación afectiva satisfactoria con otras personas; por lo tanto,
4. es condición importante que la relación mantenida o deseada esté impregnada de afecto.

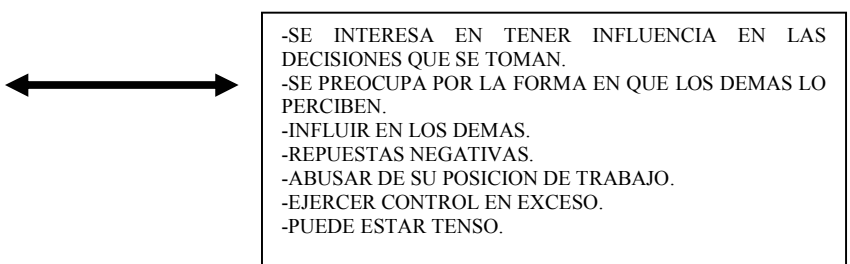
4.1. Motivación al Logro:



4.2. Motivación por Afiliación:



4.3. Motivación de Poder:



CONCLUSIONES

Una vez analizados y evaluados los temas antes planteados, se llega a la conclusión que el “perfil gerencial” de cada Gerente debe estar acompañado de una adecuada cultura gerencial, partiendo de los cambios organizacionales por los cuales transita la empresa.

Por lo antes expuesto, un verdadero Gerente debe estar consiente que en medio de la imperante globalización, se experimentan cambios que afectan todos los aspectos de la organización y posición en el mercado; por lo tanto consideramos que la cualidad del Gerente es mantener una actitud positiva y directa al conocimiento gerencial, estratégico, comunicacional, motivado por experiencias pasadas como fuente de reflexión, apoyo para resolver situaciones y clima organizacional.

Demostrando, flexibilidad de pensamiento y comportamiento enlazado con la inteligencia, que permite adaptarse a los diferentes escenarios presentados, manteniendo una agudeza perspectiva excepcional alineada a una actitud entusiasta hacia los logros específicos de la organización, originada por la capacidad comunicativa que le brinda el proceso de la comunicación.

Sin obviar que el Gerente del siglo XXI, parte de ser un profesional competitivo, participativo y democrático que de paso a un verdadero Coaching, reflejando las características de: motivación para dirigir, con capacidad de análisis y síntesis, comunicación, fortaleza mental y física, liderazgo, integridad moral y ética a fin de ser un modelo exitoso que garantice la excelencia organizacional.

Otro punto importante, es el estudio del Desarrollo Organizacional que ha nuestro punto de vista permite al Gerente conocer los procesos de la organización, cultura y clima organizacional y por ultimo la teoría de las tres necesidades las cuales enfocan necesidades de: logro, poder y afiliación.

Para concluir, el perfil gerencial debe facilitar al gerente lograr negociaciones mediante la técnica Ganar-Ganar, aprovechando oportunidades basadas en una efectiva comunicación, interacción, comprensión del talento humano, que le ayudará a alcanzar la visión y misión de la organización

BIBLIOGRAFÍA

Adalberto, Chiavenato, (2005), Administración de Empresas, México, Editorial McGraw Hill.

Diaz, J (2005), Cambio Organizacional, Una aproximación por valores, Universidad del Zulia

Certo, S. (2001), Administración Moderna, VIII Edición, Pearson Educación de Colombia.

Maria, Mendoza (2000), Comportamiento Organizacional, Editorial UPB

Alvarado, J. (1998), El Gerente en las Organizaciones del Futuro, Caracas- UPEL.

Fermin, I. Rubino, N (1997). Gerencia y Liderazgo, Material Introdutorial, Caracas- UPEL.

Crosby, P. (1996), Es Usted un Buen Gerente, México, Editorial McGraw Hill.

Garcia, O. Y Martín (1995), Administración y Desarrollo de Gerencia, Buenos Aires Editorial Diana.

