



REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
SIMÓN RODRÍGUEZ
DECANATO DE POSTGRADO
NÚCLEO CARACAS

PRINCIPIOS, PRÁCTICAS Y TÉCNICAS GERENCIALES

Facilitador:

Msc. Orlando Rodríguez

Participantes:

Aída Tovar

C.I. V- 06.407.404

Diego Ávila

C.I. V- 10.384.079

Vanesa Ramírez G.

C.I. V-14.454.706

Caracas, Octubre 2006

INTRODUCCIÓN

Desde un principio, el hombre ha tenido la necesidad de manejar los recursos con que cuenta de la mejor manera posible, para poder desarrollarse. A medida que fue pasando el tiempo, este manejo se fue haciendo más complejo y es entonces cuando se comienza a pensar en la forma de desarrollar prácticas administrativas para lograr mejoras.

Con la llegada de las industrias, comienzan a surgir las primeras teorías administrativas que luego vendrían a ser la base de los primeros principios y prácticas gerenciales. Estas teorías fueron desarrolladas por diversos especialistas entre los cuales cabe destacar a Frederick W. Taylor y Henry Fayol. Taylor se basó en el estudio de la división del trabajo llegando a interesantes conclusiones sobre métodos y herramientas útiles. Por su parte Fayol formuló catorce principios para orientar la actividad administrativa muchos de los cuales hoy en día todavía tienen vigencia. Desde entonces, han venido surgiendo nuevas prácticas y técnicas administrativas que han ayudado a los gerentes a llevar eficazmente las riendas de los negocios.

Nuestro propósito en este trabajo es plasmar las teorías y principios más importantes desde sus inicios con Taylor hasta la actualidad con Stephen Covey. Para ello vamos a hacer un análisis de sus enunciados y luego definir las prácticas gerenciales apoyadas en un interesante ejemplo tomado de la realidad actual.

En una segunda parte, vamos a tratar las técnicas gerenciales. El gerente además de contar con sus aptitudes innatas para resolver las diversas situaciones que se le presentan, debe aplicar algún tipo de modelo que se adecue a esa determinada situación específica. Son muchas las técnicas que han venido surgiendo para apoyar a los gerentes en su gestión, sin embargo en esta oportunidad vamos a explicar de manera sencilla algunas de las tendencias más actuales, reflejando antes una breve reseña de su concepto, características y aplicaciones.

Finalmente, se presentan varias teorías que nos permiten visualizar la variedad de estilos gerenciales que se suelen encontrar en las diferentes organizaciones. Son muchos los investigadores del comportamiento de los líderes que han ubicado diferentes estilos; cada

uno de ellos en componentes muy particulares que conllevan a una gran diferencia en la forma como comportarse dentro de ese complejo mundo organizacional. En este trabajo hemos tomado la clasificación de cinco (5) autores diferentes para luego determinar aquellos que de acuerdo a nuestro criterio, consideramos los más ideales.

Sin duda, el tema de los principios, prácticas y técnicas gerenciales constituye una excelente base para nuestra formación como futuros especialistas en Gerencia de Recursos Humanos.

PRINCIPIOS GERENCIALES

- Principios Gerenciales, son basamentos que sirven de orientación y compromiso a la organización para mejorar continuamente su desempeño, afin de contribuir con el desarrollo organizacional.
- Se definen como aquellos que reconocen la importancia de la profesionalización y la necesidad de contar con personal debidamente capacitado y motivado, que labore dentro de una cultura de respeto y comprensión de los principios éticos que norma su trabajo.

Partiendo de estos enunciados traemos a continuación algunos postulados que sirven de base para la gestión gerencial, entre otros tenemos:

Frederick w. Taylor, sobre Administración Científica, quien habla de los cuatro (4) principios bajo la organización científica del trabajo.

1. La necesidad de desarrollar una verdadera ciencia de las tareas, actividades y funciones.

Es uno de los problemas que emergen y que influyen negativamente sobre la productividad y la marcha organizacional tiene que ver con que aquellos que gerencian no saben ni tampoco pueden llegar a determinar lo que es “una justa y equitativa jornada de trabajo”. Esto tiene como consecuencia que el trabajador no sabe que es lo que se espera de él por un lado y también tiene otro componente que afecta el arreglo organizacional y en especial la continuidad efectiva de la relación entre superior y el subordinado, ya que el gerente tiene “posibilidades ilimitadas para quejarse, castigar y reprimir las acciones de los subordinados.

2. La importancia del proceso de reclutamiento y selección de personal.

En este principio Taylor pone especial énfasis en seleccionar solamente a aquéllas personas que reúnan los requisitos físicos e intelectuales necesarios para hacer el trabajo bajo niveles de producción óptimos. Y esto debe hacerse antes de que ingrese a la empresa. Ahora bien, una vez que el empleado ingresa a la empresa, de allí en adelante es el superior el que debe entrenar al subordinado en una forma diaria y sistemática hasta convertirlo en

un trabajador de “primera clase”. El superior tiene ésta responsabilidad de desarrollar a sus subordinados ofreciendo oportunidades de crecimiento dentro de la empresa con el propósito de que el trabajador “pueda hacer el trabajo al nivel más alto y también más rentable”, lo cual los calificaría como personas de “primera clase”.

3. *La complementariedad entre el punto 1 con el punto 2 anterior.*

Esto permite alcanzar según Frederick Taylor una revolución mental y la mayor resistencia a la aplicación de los principios de la administración científica usualmente no proviene de los trabajadores. Es la gerencia la que muchas veces se resiste a tener en cuenta la ciencia de la forma de trabajar; al final de cuentas es más cómodo sentarse y no establecer estándares de producción para los demás ya que en caso de que su unidad o departamento a su vez tampoco lo satisfaga, siempre tiene un motivo, una explicación y una persona que es “la causa del problema y de la ineficiencia”.

4. *Es absolutamente indispensable que la gerencia desarrolle mecanismos que fortalezcan la cooperación de ellos mismos con los subordinados.*

El trabajo del gerente tiene que ver con la administración científica lo que implica la necesidad de estudiar los tiempos de producción, materiales a ser usados, el costo de los mismos, el equipamiento necesario, un detalle de los procedimientos y prácticas a ser realizadas por el subordinado, como así también los estándares de calidad. Una vez determinados estos deben transmitirse toda la información necesaria a los subordinados para el cumplimiento de las tareas y esto debe hacerse a través de una supervisión directa e íntima.

Henri Fayol que establece 14 principios bajo un enfoque de los procesos administrativos, dichos principios son:

1. *La división del trabajo.*

A través de la especialización las personas pueden llegar a tener un grado mayor de expertise y por lo tanto ser más productivas. Como lo señalara Fayol el propósito de la división del trabajo es producir más y un mejor trabajo con el mismo esfuerzo. Sostiene que la división del trabajo no es solamente aplicable al trabajo técnico, sino también a todo

otro tipo de trabajo que involucra a un número de personas importante y que a su vez demande habilidades variadas. Sostiene que aunque las ventajas son reconocidas universalmente y el progreso no puede existir sin el trabajo especializado de maestros y artistas, la división del trabajo puede tener sus límites que tanto la experiencia del gerente como su sentido de proporción debe saber ameritar.

2. *Autoridad.*

Los superiores tienen la atribución de emitir órdenes y directivas, asumiendo la responsabilidad inherente a las mismas, y tienen el poder de conseguir obediencia. Fayol realiza una distinción entre la autoridad gerencial que es derivada de la posición, y la autoridad personal del gerente que está compuesta de su inteligencia, experiencia, valores morales, habilidad de conducción, su historia de servicios, entre otros. Y hace especial mención al hecho que la autoridad personal es un complemento indispensable para la autoridad gerencial o de posición.

3. *Disciplina.*

Aquí Fayol hace mención a las dos implicancias de la disciplina, que tienen que ver con la obediencia hacia las órdenes por parte de los subordinados con el compromiso de los superiores de un correcto liderazgo. La disciplina es el resultado de “acuerdos” entre la empresa y su personal, siendo en muchos casos el resultado de “distintos acuerdos”. Fayol tiene en cuenta un concepto muy importante en cuanto a disciplina que va un paso más allá del concepto de disciplina tomado de una institución militar.

En estas instituciones disciplina “constituye la fuerza fundamental de las fuerzas”; Fayol prefiere combinar esta concepción con: “Disciplina es lo que los Líderes pueden hacer de ella”, que encuentra sus fortalezas en los valores de éstos mismos líderes. Las consecuencias disfuncionales de estos programas saltan a la vista provocando consecuencias opuestas y distintas de las que planeaban originalmente. Es por ello que Fayol señala que una de las preocupaciones mayores del gerenciamiento debe incluir el establecimiento de acuerdos donde se fortalezca el vinculamiento del personal con la empresa. Considera Fayol que tres factores importantes del éxito organizacional están relacionados con. Buenos gerentes en todos los niveles; que los acuerdos sean tan claros y justos como sea posible; y que el sistema de sanciones sea aplicado juiciosamente.

4. *Unidad de mando.*

Fayol deja bien en claro que cada trabajador debe tener solamente un jefe evitando todo conflicto en cuanto a instrucciones. Fayol llega a afirmar que en caso de violar la norma de que cada empleado debe recibir órdenes solamente de un superior, los riesgos son enormes y los enumera: la autoridad se debilita, la disciplina está a riesgo, el orden es reemplazado por disturbios y la estabilidad está amenazada.

Hace un comentario adicional que debería ser tomada en cuenta por los que pregonan las bondades de la organización matricial: si no se elimina el comando a través de dos superiores, la organización se ha de deteriorar. Y pone en claro que los seres humanos no toleran “doble mando”. Finaliza esta sección señalando que en todo tipo organizacional presente en la sociedad, en industria, en el comercio, en las fuerzas armadas en el Estado e incluso en el hogar, un “doble mando” ha de ser una fuente perpetua de conflictos.

5. *Unidad de dirección.*

Es necesario que todo el personal comprometido con las mismas actividades debe tener los mismos objetivos y respondiendo a un único plan. Aquí Fayol pone bien en claro que la unidad de dirección es condición excluyente. Afirma que un cuerpo con dos cabezas dentro de la esfera social y animal es un monstruo y tiene dificultades para sobrevivir.

6. *Subordinación de los intereses individuales a los intereses generales.*

La actividad de gerenciamiento debe incluir dejar bien en claro cuales son los objetivos organizacionales y como alcanzarlos. La ignorancia, la ambición, el egoísmo, la holgazanería, la debilidad y muchas de las pasiones humanas hacen que muchas veces los intereses personales estén por encima de los intereses generales. También existe la posibilidad de que se presenten dos intereses en conflicto y de distinto orden, que deben ser reconciliados, siendo esta una de las tareas que debe resolver la gerencia. Propone que esto puede hacerse a través de: firmeza en el carácter y buenos ejemplos de parte de los superiores; acuerdos que sean justos; y supervisión constante.

7. *Remuneración.*

La paga es un motivador de suma importancia para Fayol. Este estudia distintos sistemas de remuneración y aclara que no existe un único sistema perfecto de remuneración. Lo que un buen gerente debe buscar en relación a la paga es que ésta: asegure una remuneración justa; estimule los esfuerzos que están bien direccionados; y no exista un sobre-pago más allá de ciertos límites.

Entre los tipos de remuneración incluye: por tiempo; por tarea; por producción. Sugiere Fayol que un método puede ser el que produzca los mayores beneficios por un tiempo, pero solamente por un tiempo. Luego debe combinarse con otro método de pago, y la combinación y proporción de cada uno de estos modos de pago son en gran medida lo que hace la diferencia entre una gerencia eficiente y una gerencia efectiva.

8. *Centralización – Descentralización.*

Aquí Fayol sugiere que el grado de centralización / descentralización depende en gran medida del negocio mismo como así también del personal que lo compone. Fayol sugiere que igual que cuando se refiere a la división del trabajo, la centralización responde al orden natural; todo organismo tanto animal como social, tiene sensaciones que convergen hacia su cerebro o parte directriz, y de ese cerebro se emanan órdenes a todas las demás partes del organismo que está en movimiento.

Lo único cierto es que si la empresa se orienta a darle más autonomía e importancia a los subordinados entonces la descentralización es el esquema a predominar; y lo contrario también es válido.

9. *Línea de autoridad.*

Es necesaria una jerarquía dentro de la estructura organizacional para que exista una unidad de dirección. Considera conveniente la existencia de comunicación lateral en la medida que los superiores estén en conocimiento de ellas.

10. *Orden.*

Este es requerido tanto desde el punto de vista material como social y personal. El orden material implica menos pérdida de tiempo, mejor manejo de los materiales, menores desechos y desperdicios. Para lograr un mejor orden social y personal Fayol sugiere trabajar sobre la coordinación organizacional y la selección de personal.

11. *Equidad.*

Se refiere a equidad en lugar de justicia. Y lo sustenta en el hecho que la equidad resulta de la combinación de amabilidad y justicia.

12. *Estabilidad del personal.*

Encuentra su sustento en el hecho que es necesario tanto transcurso del tiempo como el dinero para entrenar a las personas a ser buenos gerentes. Fayol sustenta la posición que empresas exitosas tienden a contar con personal gerencial estable.

13. *Iniciativa.*

Tener un plan y asegurarse su éxito es una de las experiencias más gratificantes para una persona inteligente. La conjunción de pensar y ejecutar es llamada por Fayol, iniciativa.

14. *Esprit de corps.*

Según Fayol los líderes organizacionales deberían difundir el proverbio. “La unión hace la fuerza”. Se puede consolidar a través de la unidad de mando y por otro lado existen dos errores: a) la interpretación incorrecta del “divide y reina” y b) el abuso de las comunicaciones.

Dr. William E. Deming, nos legó 14 principios que fueron pilar para el desarrollo de la calidad y permitió a países como Japón y a los tigres y tigrillos de Asia posicionarse sobre países destacados por su competitividad, originada principalmente por la calidad de sus productos de exportación.

1. *Constancia en el propósito de mejorar productos y servicios.*

El Dr. Deming sugiere una nueva y radical definición de la función de una empresa: Más que hacer dinero, es mantenerse en el negocio y brindar empleo por medio de la innovación, la investigación, la mejora constante y el mantenimiento.

Este primer principio es válido y seguirá siendo válido de por vida, pues la mejora en productos y servicios nunca acabará.

2. *Adoptar la nueva filosofía.*

"Hoy día se tolera demasiado la mano de obra deficiente y el servicio antipático. Necesitamos una nueva religión en la cual los errores y el negativismo sean inaceptables".

Para lograr la constancia en el propósito de mejorar continuamente, debe aceptarse como una filosofía propia, y adoptarla a todas las labores de la empresa. De suerte uno de los principios de ISO 9000 los establece: "La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta".

3. *No depender más de la inspección masiva.*

"Las empresas típicamente inspeccionan un producto cuando éste sale de la línea de producción o en etapas importantes del camino, y los productos defectuosos se desechan o se re elaboran. Una y otra práctica es innecesariamente costosa. En realidad la empresa les está pagando a los trabajadores para que hagan defectos y luego los corrijan. La calidad NO proviene de la inspección sino de la mejora del proceso".

5. *Acabar con la práctica de adjudicar contratos de compra basándose exclusivamente en el precio.*

Los departamentos de compra suelen funcionar siguiendo la orden de buscar al proveedor de menor precio. Esto frecuentemente conduce a provisiones de mala calidad. En lugar de ello, los compradores deben buscar la mejor calidad en una relación de largo plazo con un solo proveedor para determinado artículo.

Una materia prima que se adquiere de un proveedor nuevo, por más que se encuentre en la lista de proveedores aprobados, famosa hoy día, causará grandes pérdidas hasta que el proceso es ajustado y el resto de insumos se acoplan a la nueva materia prima. Si es difícil obtener la misma calidad en dos lotes diferentes de un mismo proveedor, con mucho más razón en dos proveedores distintos.

5. *Mejorar continuamente y por siempre los sistemas de producción y servicio.*

La mejora no es un esfuerzo de una sola vez. La administración está obligada a buscar constantemente maneras de reducir el desperdicio y mejorar la calidad.

Además de la mejora continua de los productos deben mejorarse los sistemas, pues difícilmente alcanzaremos nuevas metas con los mismos métodos.

6. *Instituir la capacitación en el trabajo.*

Con mucha frecuencia, a los trabajadores les enseñan su trabajo otros trabajadores que nunca recibieron una buena capacitación. Están obligados a seguir instrucciones ininteligibles. No pueden cumplir bien su trabajo porque nadie les dice cómo hacerlo.

Capacitar permanente a trabajadores y supervisores en su propios procesos, de manera que ese aprendizaje ayude a mejorarlos tanto incremental como radicalmente.

Primero tener conocimiento de lo que se hace, más allá de seguir el procedimiento, el mecánico que sepa de mecánica, el soldador de soldadura, etc.

La organización debe: a) determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan la calidad del producto; b) proporcionar formación o tomar otras acciones para satisfacer dichas necesidades; c) evaluar la eficacia de las acciones tomadas; d) asegurarse de que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad.

7. *Instituir el liderazgo.*

La tarea del supervisor no es decirle a la gente qué hacer, ni es castigarla, sino dirigirla. Dirigir consiste en ayudarle al personal a hacer un mejor trabajo y en aprender por métodos objetivos quién necesita ayuda individual.

Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.

8. *Desterrar el temor.*

Muchos empleados temen hacer preguntas o asumir una posición, aún cuando no comprendan cuál es su trabajo, ni qué está saliendo bien o mal. Seguirán haciendo las cosas mal o sencillamente no las harán. Las pérdidas económicas a causa del temor son terribles.

Para garantizar mejor calidad y más productividad es necesario que la gente se sienta segura.

Se ha dicho que no hay temor al cambio sino a la incertidumbre de lo que pasará con el cambio. Además de explicar en que consiste el cambio, son pocos los gerentes que dan muestra de haber desterrado el temor de su estilo gerencial, presionando sobre metas inalcanzables, culpando a subordinados de la falta de capacidad de los procesos que son de responsabilidad gerencial. Nos decía Ishikawa que el 85% de los problemas son responsabilidad de la Gerencia, pocos entienden lo que esto significa.

9. *Derribar las barreras que hay entre áreas de staff.*

Muchas veces los departamentos o las unidades de la empresa compiten entre sí o tienen metas que chocan. No laboran como equipo para resolver o prever los problemas y peor todavía, las metas de un departamento pueden causar problemas a otro. Aunque. Hoy día el enfoque basado en procesos y el enfoque de sistemas tímidamente proponen identificar los procesos y gestionar sus interacciones, pero se debe tener cuidado de mencionar que el problema es de "organigrama", es de poder, guste o no.

10. *Eliminar los lemas, las exhortaciones y las metas de producción para la fuerza laboral.*

Estas cosas nunca le ayudaron a nadie a desempeñar bien su trabajo. Es mejor dejar que los trabajadores formulen sus propios lemas. Anuncios en periódicos, carteles por toda la empresa, murales con las huellas del personal, contribuyen al ambiente de calidad, pero no mejoran la calidad. Si el dinero que se gasta en esas campañas se invirtiera en hacer estudios profundos de los procesos, en conocer las necesidades reales de los clientes, otra sería la situación. Algunas empresas certificadas bajo ISO 9000, abusan de la palabra ISO, como si esto fuera lo realmente importante, olvidándose del mejoramiento continuo de la calidad y el servicio. ¿Por qué cuando se habla de los logros alcanzados en las últimas

tendencias gerenciales, muy poco se dice de la calidad y de la competitividad de las empresas?

11. *Eliminas las cuotas numéricas.*

Las cuotas solamente tienen en cuenta los números, no la calidad ni los métodos; generalmente son una garantía de ineficiencia y alto costo. La persona, por conservar el empleo, cumple la cuota a cualquier costo, sin tener en cuenta el perjuicio para su empresa.

Si se aceptara como una máxima de todo proceso la variabilidad implícita en todos ellos y si todo el esfuerzo se concentrará en reducirla, las metas se alcanzarían solas. Que se gana con estar revisando la meta de la semana o del mes con sus altibajos, si éstos varían debido a causas normales. Se alcanzan las metas y nadie analiza porqué; no se alcanzan y tampoco se analiza, se amonesta, en el siguiente mes se alcanzan para luego caer de nuevo.

Una nueva meta sin un nuevo método no cambia el proceso, los premios y castigos no mejoran procesos.

12. *Derribar las barreras que impiden el sentimiento de orgullo que produce un trabajo bien hecho.*

La gente desea hacer un buen trabajo y le mortifica no poder hacerlo, con mucha frecuencia, los supervisores mal orientados, los equipos defectuosos y los materiales imperfectos obstaculizan un buen desempeño. Es preciso remover esas barreras.

Ningún empleado que ingresa nuevo a una empresa entra desmotivado, pero en muy poco tiempo nos encargamos de desmotivarlo. Las personas no cometen errores a propósito, actúan dentro de lo que el sistema les permite, la falla está en el sistema, no en las personas. Fallas en la selección, en la inducción, en el entrenamiento, en el reconocer los logros, en estudiar las causas de falla, en la ausencia de procesos de mejora continua.

Algunas personas con la sana intención de democratizar las empresas quieren involucrar a los empleados en la definición de la Misión y Visión de la empresa, pero no están dispuestos a escuchar sugerencias en la mejora de sus propios procesos.

13. *Establecer un vigoroso programa de educación y entrenamiento.*

Tanto la administración como la fuerza laboral tendrán que instruirse en los nuevos métodos, entre ellos el trabajo en equipo y las técnicas estadísticas.

Este principio es referido a lo que se conoce como "Formación y Desarrollo de Competencias", lo cual depende de la visión de la empresa, de los objetivos para alcanzarla, de las nuevas formas de poder competir, de los nuevos procesos a desarrollar, de los nuevos comportamientos del personal a todos los niveles, en síntesis del cambio cultural que la empresa requiere.

14. *Tomar medidas para lograr la transformación.*

Para llevar a cabo la misión de la calidad, se necesitará un grupo especial de la alta administración con un plan de acción. Los trabajadores no pueden hacerlo solos, y los administradores tampoco.

La transformación no llega sola, la alta dirección debe tomar la decisión de querer hacerlo y aplicar el principio de instituir el liderazgo. Para lograr la transformación debe ser algo más que llamar al consultor, nombrar al "representante de la gerencia", significa comprometerse y ser ejemplo, capacitándose de primero, cumpliendo su tarea. Aquellas empresas que hoy día nos dejan satisfacción en nuestra labor como consultores, son aquellas en donde el Gerente General fue el pilar del cambio, establecía buenos lineamientos, motivada a su gente, se comprometía. El mejor consultor no sustituye un mal gerente.

Stephen R. Covey, con sus 7 hábitos referentes a la gente altamente efectiva:

Primer Hábito, Sea proactivo.

Este hábito de efectividad representa la posibilidad de asumir nuevos desafíos en un ambiente de libertad individual y responsabilidad social de la persona humana. Este es el hábito de la conciencia y conducta de responsabilidad, el que resulta determinante en cada persona para comprender sus realizaciones y frustraciones, sus retos y sus respuestas, sus ambiciones y sus logros.

Es muy importante entender que entre los estímulos, procedentes del ambiente externo e interno y las respuestas, manifestadas en conductas observables o no, existe la libertad interior de decidir.

Algunos ejemplos ilustrativos sobre lo que constituye el hábito de la responsabilidad, son los siguientes:

- Valore positivamente la proactividad porque su práctica cotidiana le significará también mayor libertad personal.
- Sienta, piense y actúe reconociendo que su familia es su responsabilidad más importante.
- Acepte nuevos retos que lo desafíen a cuestionar y romper su precaria seguridad para desarrollarse cada vez más.
- Anticípese al futuro diseñando con creatividad y oportunidad acciones preventivas.
- Actúe con suma responsabilidad en su trabajo como un camino inteligente para progresar.
- Reafirme día a día la responsabilidad que tiene sobre su propia vida.

Segundo hábito, Empiece con un fin en mente.

Este hábito de efectividad refleja el liderazgo personal y satisface plenamente la necesidad de encontrar un sentido a la propia existencia.

Este es el hábito de la primera creación o creación mental, el que resulta esencial en cada persona para comprender el cumplimiento de su misión existencial.

Algunos ejemplos ilustrativos sobre lo que es el hábito del liderazgo personal, son los siguientes:

- Decida y actúe iluminándose con su propia visión de futuro.
- Dirija su vida previendo su derrotero futuro.
- Acepte que su vida tiene un sentido pero reconozca también que es usted quien tiene que descubrirlo.

- Identifique los principios y valores que orientan su propia vida. Determine el sentido de su vida y comprométase con el mismo. Lidere su vida trazando el rumbo que recorrerá hoy y mañana.

Tercer hábito, Establezca primero lo primero.

Este hábito de efectividad interpreta la idea de la administración personal, y su aplicación inteligente posibilita que las personas puedan encontrar la diferencia entre lo importante y lo urgente para ser más efectivas. Este es el hábito de la segunda creación o creación física, el que resulta básico para comprender la calidad de las decisiones y acciones en el día a día.

Existen varias generaciones de aplicaciones inteligentes respecto a la administración del tiempo, cada una de las cuales ha logrado un avance sustantivo con respecto a la anterior: desde la primera, basada en las notas y listas de tareas; pasando por la segunda, apoyada en las agendas; hasta la tercera, fundamentada en la administración del tiempo. Stephen R. Covey ha propuesto una cuarta que encuentra su sustento en la matriz de administración personal, en la que cada actividad puede ser clasificada según dos criterios: 1) *Urgencia*, aquellas actividades que requieren una acción inmediata y 2) *Importancia*, aquellas actividades que tienen que ver con los resultados. Así, cada actividad es susceptible de clasificarse en los siguientes 1) *Urgente e importante*: Administración por crisis; 2) *No urgente e importante*: Administración proactiva; 3) *Urgente y no importante*: Administración reactiva; y 4) *No urgente y no importante*: Administración inefectiva.

Algunos ejemplos ilustrativos sobre el hábito de la administración personal, son los siguientes:

- Defina en forma prioritaria los objetivos y metas que deberá alcanzar en el corto, mediano y largo plazo.
- Decida sobre aquello que no es urgente pero sí importante en su vida y determine actuar en consecuencia.
- Precise sus roles y objetivos, esfuércese por cumplirlos y renuévelos. Establezca un modelo de conducta que le permita ser plenamente interdependiente.

- Efectivece sus resultados definiendo previamente la jerarquía de sus obligaciones.
- Trabaje y comprométase diariamente sobre su victoria privada. Practique a diario el uso de su planificador (agenda) para marcar día a día la diferencia.

Cuarto hábito, Piense en ganar - ganar.

Este hábito de efectividad ejemplifica el beneficio mutuo y ayuda poderosamente a encontrar el equilibrio en las relaciones humanas con un sentido de bien común y equidad.

Este es el hábito que posibilita el logro de satisfacciones compartidas entre todas aquellas personas que participan en un proceso de negociación.

Comprende el estudio de seis paradigmas de interacción humana: 1) ganar- ganar; 2) gano- pierdes; 3) pierdo- ganas; 4) pierdo - pierdes; 5) Gano; y 6) ganar - ganar o no hay trato.

Algunos ejemplos ilustrativos sobre el hábito del beneficio mutuo, son los siguientes:

- Piense que si trata al otro como a usted mismo le gustaría ser tratado, estaría sembrando la semilla del ganar - ganar.
- Negocie actuando con integridad, madurez y mentalidad de abundancia.
- Decida aquello que favorezca el bien común y la equidad.
- Actúe pensando en que todos deben beneficiarse.
- Cultive una filosofía de vida ganar - ganar en la vida familiar, laboral y social. Estimule la inteligencia del equipo de trabajo aportando una filosofía y conducta sustentada en ganar - ganar.

Quinto hábito, Procure primero comprender y después ser comprendido.

Este hábito de efectividad describe la comunicación efectiva y conviene aplicarlo a los efectos de desarrollar los beneficios de la inteligencia emocional y obtener un clima social de respeto y convivencia armoniosa. Este es el hábito que sustenta la necesidad de

comprender con empatía al otro para después ser comprendido y poder edificar relaciones interpersonales más constructivas.

Destaca muy especialmente la importancia de la escucha empática en el proceso de la comunicación humana. Esta escucha es con la intención sincera de comprender profunda y realmente a la otra persona.

Algunos ejemplos ilustrativos sobre el hábito de la comunicación empática, son los siguientes:

- Aprenda mentalmente a ponerse en los zapatos del otro para empezar a comprenderlo.
- Pregúntese si la calidad de su comunicación con las personas aporta el respeto necesario y posibilita una convivencia armoniosa.
- Reconozca que para comprender al otro deberá aprender a escucharlo con la mente abierta.
- Entienda al otro para comunicarse, primero, y encontrar juntos una solución efectiva, después compórtese con la necesaria firmeza y seguridad frente a los demás para ser escuchado.

Sexto hábito, Sinergice.

Este hábito de efectividad implica la interdependencia y es el producto social de individuos, familias, equipos de trabajo y organizaciones bien integradas, productivas y creativas. Este es el hábito que fundamenta los logros sinérgicos del trabajo en equipo, vale decir de aquellos equipos en los que el resultado del colectivo es mayor que la simple suma de sus integrantes. También podría afirmarse que el cociente intelectual del equipo es mayor que el promedio del cociente intelectual de aquellos que participan en su composición.

La sinergia es un producto resultante de la calidad de las relaciones internas y externas de calidad singular. Un ejemplo notable de sinergia son los círculos de calidad comprometidos, productivos y creativos.

Algunos ejemplos ilustrativos sobre el hábito de la interdependencia, son los siguientes:

- Sinergice actuando con proactividad, competitividad y creatividad en su equipo de trabajo.
- Alcance nuevos logros y propicie la innovación en su propia familia. Supérese a sí mismo para desarrollar cada una de las dimensiones de su personalidad y lograr una mayor sinergia interna.
- Actúe proactivamente para ayudar a la formación de un equipo de trabajo bien integrado y productivo.
- Acepte la diversidad como una fortaleza del equipo de trabajo que se necesita explotar con inteligencia, creatividad y sensibilidad.
- Intégrese a un equipo de trabajo sumando y multiplicando esfuerzos para alcanzar los objetivos del grupo en forma sinérgica.

Séptimo hábito, Afile la sierra.

Este hábito de efectividad interpreta la mejora continua y ofrece un horizonte de superación personal en todas y cada una de las áreas de nuestra personalidad, permite entender el mejoramiento personal en las dimensiones físicas, mentales, socio-emocional y espirituales.

Stephen R. Covey denomina a este hábito afilar la sierra por aquella historia que relata acerca de un leñador que se encuentra en pleno bosque tratando con mucho afán de derribar árboles con su hacha. Sin embargo, no le pasa por su mente que su hacha también requiere ser afilada cada cierto tiempo para que recupere su filo y pueda seguir brindando un buen servicio. Pues eso es precisamente lo que acontece con las personas cuando no son capaces de hacer un alto en el camino de su vida para recuperar nuevas energías con el descanso reparador, la lectura de estudio, la ayuda solidaria al prójimo o la meditación.

Las personas requerimos renovación en todas y cada una las dimensiones de nuestra personalidad: física, mental, socio-emocional y espiritual. En cualquier caso, la

falta de una apropiada renovación en estas dimensiones puede tener un elevado muy costo para las personas.

Algunos ejemplos ilustrativos sobre el hábito de la mejora continua, son los siguientes:

- Descanse plácidamente las horas que necesita para reponer sus energías físicas y mentales.
- Lea, estudie y reflexione todavía sigue siendo una de las maneras más inteligentes de informarse, educarse y cultivarse.
- Mejore todo lo que realiza, siempre existirá la posibilidad de mejorar.
- Aliméntese en forma nutritiva y sana para estar siempre en buena forma.
- Desarrolle su carácter expresando en su conducta principios y valores positivos.
- Ofrézcase a sí mismo la posibilidad de renovarse en todas las dimensiones de su personalidad.
- Cultive una vocación de servicio sirviendo a los demás con amor.

Principios éticos y morales de la gerencia:

- Honestidad
- Responsabilidad
- Respeto
- Celeridad
- Eficacia
- Transparencia
- Participación
- Eficiencia, etc.

PRÁCTICAS GERENCIALES

- Son estrategias que se utilizan para la estructuración y administración de las actividades y operaciones de la empresa, orientadas a facilitar el cambio de actitud y aptitud, a fin de garantizar la aplicación de los principios directivos. Donde para su implementación la organización designa un responsable o coordinador de responsabilidad.

- Las Prácticas Gerenciales relacionadas con la gerencia del capital humano dependen sin duda de los conocimientos de quienes la dirigen, conocimientos adquiridos profesionalmente o en la experiencia en el desempeño de cargos de dirección. Sin embargo sea cual fuere la formación o la experiencia, la gestión del capital humano en el ámbito organizacional estará muy influida por las prácticas que rigen las relaciones entre personas y grupos.
- También podemos decir que son aquellas que primero identifica la estrategia que sigue la empresa y de allí, derivar las políticas, procedimientos y funciones administrativas que serán más adecuadas para ella. Por ejemplo mencionaremos tres estrategias de las cuales se nutren las organizaciones, estas son: Especialización, Integración y Diversificación.

Especialización.

Esta surge en los inicios de la empresa donde esta desarrolla sus políticas y procedimientos al detalle; donde la función del capital humano requiere especialista en campos variados, entre otros psicólogos industriales, derecho laboral, tecnología, etc. El cometido de profesionalizar esta función lleva cierto tiempo, el cual va a depender del conocimiento de la empresa, sus economías de escala y el papel del recurso humano en la estrategia.

Integración.

Las organizaciones deben adoptar una estrategia horizontal o vertical, la integración horizontal consiste en desarrollar productos o servicios complementarios; y la vertical desarrolla productos o servicios eslabonados (producir materias primas o distribuir productos). La gestión del capital humano esta en que deben cambian ellos mismos y al mismo tiempo, ayudar en la reorganización de la empresa.

Diversificación.

Un empresa diversificada y con unidades de negocios independientes (cada una con su departamento de recursos humanos) funciona adecuadamente si logra acomodar sus

necesidades de cada división. En este momento los retos son asegurar la calidad de la función y mantener cierta homogeneidad en las prácticas de toda la organización.

Práctica Gerencial exitosa.

Es un ejemplo de un procedimiento de gestión y manejo particularmente exitoso de una organización que es documentada y usada como modelo para otras organizaciones.

Estas prácticas son usadas como herramientas por los gerentes, los cuales les van a permitir comparar aspectos de sus organizaciones con aquellas de otras organizaciones.

Propósitos de las Prácticas Gerenciales:

- Difundir el conocimiento (Es dar ejemplos específicos de buena gestión administrativa).
- Describir los procedimientos necesarios para implementar los ejemplos de buenas gestión y manejo.
- Proporcionar suficiente información en formatos (Deben ser concisos y precisos que sirvan de ejemplo a otras organizaciones).

Ejemplo de Prácticas Gerenciales:

- Reclutamiento, selección y evaluación de candidatos para ingresar a una organización.
- Asignación de Bonos e incentivos financieros de acuerdo a los resultados del desempeño individual.
- Reestructuración de instituciones públicas o privadas.
- Estudios de credenciales para optar a Sistemas de Méritos por ascensos.
- Asignación del empleado del mes por haber acumulado suficientes méritos en el desempeño de sus labores durante un tiempo determinado. etc.

EJEMPLO: IMPLEMENTACIÓN DE UNA PRÁCTICA GERENCIAL DE LA DIVISIÓN DE INGRESO Y DESARROLLO ADSCRITA AL MINISTERIO DE LA DEFENSA

La División de Ingreso y Desarrollo ha identificado algunas fases que van a servir de base para la implementación del Proceso de Reclutamiento y Selección de un aspirante a ingresar por Concurso Público de Ingreso al Ministerio de la defensa al Cargo de Analista de Recursos Humanos, estas fases son:

- Programación
- Convocatoria del Concurso Público de Ingreso
- Recepción y verificación de documentos de los aspirantes
- Evaluación de Requisitos Mínimos
- Inscripción de los aspirantes
- Aplicación de pruebas de conocimientos y manejo de microcomputador.
- Proceso de Selección propiamente dicho (formado por un comité de 5 representantes, Director, Jefe de la División, un Psicólogo, un analista del área de Recursos Humanos y un asesor jurídico)
- Notificación de resultados.

Programación.

Se mencionan los procedimientos, normativas legales e instrumentos técnicos que se utilizar en la selección.

Bases Legales:

- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela
- Ley Orgánica de Procedimientos Administrativos
- Ley del Estatuto de la Función Pública
- Ley Contra la Corrupción
- Normativas del Ministerio de Planificación y Desarrollo (Bases y Baremos).

Instrumentos Técnicos:

- Manual Descriptivo de Clases de Cargos (Año 1994)
- Registro de asignación de Cargos

- Nómina de Pago
- Registro de Elegibles del Organismo.

Convocatoria.

A los fines de dar mayor publicidad a los Concursos Públicos de Ingreso, estos serán a través de convocatoria, la cual se hará mediante avisos ubicados en sitios visibles y de fácil acceso para todo el público en general o en cualquiera otra fuente tales como: Colegios de Profesionales y Universidades de acuerdo al Recurso Humano que se requiera, esta convocatoria se debe publicar durante cinco (5) días consecutivos, con un mínimos de 10 días hábiles de anticipación a la apertura del Concurso. En esta se debe indicar lo siguiente:

- Unidad que posee el cargo vacante y la denominación del Cargo
- Fecha y hora de recepción de documentos
- Sueldo y Beneficios Socioeconómicos
- Requisitos Mínimos de educación y experiencia
- Fecha de apertura y culminación del concurso, así como periodo de inscripción
- Fecha, hora y lugar donde deben presentarse los aspirantes
- Forma y oportunidad de la Notificación de resultados.

Recepción y verificación de documentos.

En esta fase es cuando se presentan los aspirantes y deben tener un expediente contentivo de toda la documentación que demuestre los requisitos mínimos de educación y experiencia (deben presentar originales para autenticar las copias).

Evaluación de Requisitos Mínimos.

Aquí se verifican los requisitos establecidos para ver si cumple con las exigencias.

Inscripción.

Se realiza la inscripción de los aspirantes, a los cuales de les entrega una constancia que contiene datos personales, así como el cargo que aspira, la fecha de inscripción y la firma del aspirante y el responsable del concurso.

Aplicación de las Pruebas de Conocimiento Manejo de Microcomputador.

Se evalúan aspectos relativos al cargo a desempeñar tales como: competencia, habilidades, destrezas y condiciones para el óptimo desempeño del cargo.

Proceso de Selección.

Esta es la fase de selección propiamente dicha, donde existe un Comité de evaluación que esta formado por cinco (5) representantes; el Presidente del comité en este caso es el Director de Recursos Humanos, el Jefe de la División de Ingreso y Desarrollo, un Analista del área de Recursos Humanos, un Psicólogo y un Asesor Jurídico.

Notificación de Resultados.

Se informa por escrito a los aspirante el orden de mérito que obtuvieron en el Concurso Público, igualmente se notifica al ganador del cargo y las condiciones para su ingreso al Ministerio de la Defensa.

TÉCNICAS GERENCIALES

Son los métodos sistemáticos y analíticos utilizados por los gerentes como auxiliares para tomar decisiones, mejorar la eficiencia y la efectividad con la finalidad de dirigir las dos actividades claves de la gerencia: planeación y control.

Las técnicas gerenciales, son instrumentos que permiten resolver problemas y que las cosas se hagan de manera más eficiente. Constituyen la base para mejorar el rendimiento directivo, se caracterizan por sus fundamentos sistemáticos, analíticos y cuantitativos. Las técnicas gerenciales indican el camino hacia las acciones correctivas a través de un ciclo continuo: recolectar, analizar datos basados en hechos, plantar problemas, seleccionar objetivos, identificar cursos de acción opcionales, crear nuevos modelos, ponderar costos frente a realizaciones y beneficios y supervisar el rendimiento.

Cabe señalar que se debe tener en cuenta que la efectividad en el uso de las técnicas depende de la efectividad de quien las ejecuta, es decir se necesita criterio en el manejo de las mismas. Las técnicas gerenciales ayudan a los gerentes a ser más asertivos en la toma de

decisiones, pero no se podrá sustituir el buen juicio de este, cuya característica lo identifica como gerente exitoso.

Se denomina disciplina a aquellas áreas de la gerencia que tiene que ver con la planeación corporativa, el mercadeo, la contabilidad gerencial o la investigación operativa que en gran parte utilizan las técnicas gerenciales.

Las técnicas, utilizadas aisladamente o en grupos de disciplinas, se deben diferenciar de:

- Las habilidades gerenciales como la coordinación, la delegación, la comunicación que dependen de una práctica personal que se desarrolla a través de la experiencia y el entrenamiento.
- Los procedimientos, que consisten en diferentes tareas administrativas, sistemas y pautas necesarias para que se haga un trabajo. Ejemplo: la forma como se procesan los ordenes de pago.
- Las actividades o funciones, es la forma que se llevan a cabo diferentes tareas administrativas y se utilizan destrezas y procedimientos para obtener los resultados deseados. Ejemplo: el reclutamiento y la selección, o las compras.

Características de las Técnicas Gerenciales.

Todas las técnicas gerenciales son sistemáticas, en uno u otro sentido, analíticas, la cuantificación es una parte importante en numerosas técnicas y todas estas tratan de ser objetivas o al menos de minimizar la proporción de subjetividad al tomar decisiones, en atención a los antes indicados mencionaremos algunas características:

Sistemáticas.

Son métodos específicos y con frecuencia abordan los problemas que son importantes para la toma de decisiones en cuanto la eficiencia de las operaciones, por ser sistemáticas las técnicas proporciona una marca de referencia dentro del cual los gerentes pueden ejercitar sus habilidades de manera más ordenada y con fines determinados.

Analíticas.

Estas técnicas tienen dos sentidos a saber: Fueron desarrolladas bajo la premisa de que los métodos sistemáticos, se quieren para tratar cada aspecto de la situación y alcanzar un resultado final y por otro lado se someten a situaciones complejas, lo cual es resuelto dentro de sus elementos claves. A través de este método se puede tomar una decisión adecuada, ya que permite aclarar datos confusos y ser una guía. Son los hechos los que ofrecen datos precisos, formas juicios referenciales definidos en un contexto concreto.

Cuantitativas.

Las decisiones en una organización cualquiera que sea su estilo o naturaleza apuntan al aspecto financiero, en consecuencia las técnicas gerenciales asignan valores monetarios a los informes sobre el rendimiento, los pronósticos, los planes y la información de control necesario para comparar los resultados con los presupuestos o metas. Los métodos estadísticos y matemáticos se emplean para analizar datos, evaluar procedimientos alternativos e indicar la decisión óptima, es decir la decisión que va a producir los mejores resultados para la organización, teniendo en consideración cualquier factor limitante o restricciones que puedan surgir por falta de recursos.

Objetivas.

Permite la objetividad, ya que abordan los problemas a través de un análisis sistemático y cuantificado. Esto va a permitir que cualquier elemento subjetivo en el proceso de tomar decisiones, se canalizará y se someterá a un análisis riguroso que es característico de una adecuada técnica administrativa.

Clasificación de las Técnicas Gerenciales.

La clasificación de las técnicas gerenciales varia de acuerdo a su funcionalidad y el fin que queramos lograr a través de las mismas. Es así que nos vamos a encontrar técnicas que van enfocadas a las tareas y procesos, otras dirigidas hacia mejoras en el trato con la gente, la motivación y el reconocimiento, y otras que ayudan a posicionar los productos en el mercado. Además hoy en día, como producto a los cambios constante a los cuales se ven expuestos las empresas, han surgido una serie de nuevas técnicas que permiten al gerente establecer vínculos con otras organizaciones.

Técnicas Gerenciales de Mayor Uso.

Alianzas Estratégicas.

Es una técnica mediante la cual se realiza una unión de una empresa con otra compartiendo sus capacidades y recursos sin llegar a fusionarse con el fin de aminorar los costos, complementar destrezas y alcanzar nuevos clientes, estableciendo un margen mayor de decisión a una de las dos empresas involucradas sobre el capital, el mercadeo y los insumos. Se mantienen hasta que los objetivos de una u otra de las partes cambian.

Calidad Total.

Muy usadas a inicios de la década de los 80 y tuvo sus inicios en el sistema Japonés se trata de lograr la mejor calidad dentro de la organización involucrando al personal desde un primer momento en todos los aspectos de desarrollo, diseño, fabricación y mantenimiento para que de esta manera se logren satisfacer todas las necesidades de los clientes.

Benchmarking.

Es una herramienta mediante la cual la empresa se compara con las empresas líderes en el mercado en cuanto a procesos, productos y servicios y de esta manera asimilar aquellos aspectos que ayuden a realizar mejoras organizacionales. Según Koonz y Weihrich (1998) es un método para el establecimiento de metas y medidas de productividad con base en las mejores prácticas de la industria. El Benchmarking tiene la particularidad que puede realizarse internamente, cuando la comparación es realizada dentro de la misma empresa, o también de manera genérica cuando se toman en cuenta empresas de diferentes sectores e actividad económica.

Competitividad.

Es una técnica mediante la cual la organización se concentra en aquellos aspectos que le permiten alcanzar o mantener una ventaja superior antes sus similares en el mercado, el conocimiento de la competitividad de la empresa, permite reconocer las oportunidades y amenazas, para reaccionar a los posibles cambios del mercado.

Cuadro de Mando Integral (Balance Scorecard).

Mide las actividades de la empresa basado en cuatro perspectivas claves: accionistas, clientes, procesos internos y aprendizaje en la organización. Para lograrlo se crean indicadores, metas y objetivos para su cabal cumplimiento. Para Kaplan y Norton (1997) el cuadro de mando integral es la representación en una estructura coherente de la estrategia del negocio a través de objetivos claramente encadenados entre sí, medidos en los indicadores de desempeño, sujetos al logro de unos compromisos (metas) determinados y respaldados por un conjunto de iniciativas o proyectos.

Curva de aprendizaje.

Es una representación gráfica del comportamiento que se produce en los costos a medida que los productores ganan experiencia y aumentan el número de unidades de producción consecutivas. De esta manera si la demanda de producción va en aumento, los costos tienden a descender y por ende disminuyen los precios lo que trae como consecuencia una mayor demanda de consumo y participación en el mercado.

Empowerment.

Es la facultad que se les da a los empleados para tomar decisiones autónomas asumiendo la responsabilidad de las mismas. Para Koontz y Weihrich (1998), el empowerment significa crear un ambiente en el cual los empleados de todos los niveles sientan que tienen una influencia real sobre los estándares de calidad, servicio y eficiencia del negocio dentro de sus áreas de responsabilidad. Cuando se aplica con efectividad, moviliza a los individuos no solo a ejecutar órdenes sino también para innovar y mejorar los productos, los servicios y los programas a menudo con resultados que abren nuevos caminos.

El Coaching (asesoramiento personal).

Viene siendo el acompañamiento y apoyo que se brinda a las personas para que desarrollen sus potencialidades, alcance sus metas, adquiera nuevos aprendizajes y se integren plenamente a su equipo de trabajo y a la organización. El Gerente es como un guía, un instructor que esta allí con el empleado para sugerir y corregir cuando sea necesario y así el empleado pueda tomar conciencia de sus debilidades y fortalezas y luego sepa hacerle frente a las tareas asignadas.

Equipos autodirigidos.

En esta técnica se le proporciona a un equipo de trabajo una serie de metas o problemas a resolver, teniendo los integrantes del mismo la potestad de resolverlos de la manera que ellos consideren más conveniente. El éxito de los resultados depende de la confianza mutua entre los trabajadores y la gerencia. Esta técnica incentiva en los equipos la innovación, las relaciones internas y el auto desarrollo.

Gerencia Emprendedora.

Técnica a través de la cual una empresa es capaz de innovar y desarrollar nuevas oportunidades de negocios atractivos con miras a obtener del mismo un provecho. De acuerdo al investigador Schumpeterd todo emprendedor es capaz de reformar o revolucionar el patrón de producción al explotar una invención, o más comúnmente, una posible técnica no probada, para producir un nuevo producto o uno viejo de una nueva manera; o proveer de una nueva fuente de insumos o un material nuevo.

Gerencia por Objetivos.

El gerente suele determinar una serie de metas y objetivos que deben cumplir los empleados y que van a guardar vinculación estrecha con las metas de la compañía a fin de lograr una mayor efectividad en la organización. La gerencia por objetivos no permite definir cuanto realmente aportan las personas a la empresa.

ISO 9000.

Normas que han sido desarrolladas para proporcionar un marco normativo alrededor del cual se basa eficazmente un sistema administrativo de calidad. El gerente debe lograr adquirir la certificación que le reconoce la alta calidad de los productos de la organización para lo cual debe cumplir con estándares y someterse a un riguroso análisis de los procesos.

Marketing.

Técnica muy conocida y utilizada por los gerentes mediante la cual se realiza un estudio de las necesidades de los consumidores y de esta manera satisfacerlas de tal manera que se produzca un intercambio con beneficio para la empresa; estos estudios implican hacer planeación de los productos, de los precios, plaza y publicidad y promoción.

Equipos de alto desempeño.

Son los equipos que reúnen las mejores cualidades y aptitudes para alcanzar los objetivos propuesto de una manera excelente en términos de eficacia y eficiencia. Cada uno de los miembros que la componen posee las mejores competencias, se sienten comprometidos con sus tareas y objetivos propuestos. Los miembros de un equipo de alto desempeño no se conforman con las soluciones que se plantean, sino más bien siempre están en la búsqueda de nuevas soluciones.

Organización Matricial.

En este tipo de organización convergen dos tipos de estructuras al mismo tiempo y por ende nos vamos a encontrar con personas que reportan a su vez a dos jefes distintos. Intervienen personas de todas las dependencias de la empresa para lograr un mismo fin, que puede ser resolver una determinada situación o llevar a cabo un determinado proyecto. Esta técnica disminuye costos ya que se logra usar el menor personal posible para cada proyecto.

Organización sin fronteras.

En este tipo de organización se flexibiliza las divisiones tanto entre los niveles jerárquicos verticales como en los horizontales y geográficos. Es decir se eliminan las barreras divisionales logrando que en un mismo departamento compartan desde el más alto directivo hasta el empleado con menos responsabilidad.

Organizaciones que aprenden.

Son aquellas organizaciones que giran en torno al conocimiento dándole el valor apropiado a todas aquellas enseñanzas que el empleado pueda aportar para la empresa. El papel gerente en esta organización es el que fomenta una filosofía de aprendizaje que impulsa al personal al crecimiento profesional. La idea es centrar a la empresa como un centro de aprendizaje.

Reingeniería.

Es una técnica que tiene por finalidad dejar atrás todos los procesos aplicados hasta un determinado momento para redefinirlos, obviando pasos que resultaban innecesarios y costosos.

Mediante la reingeniería los procesos llevados a cabo para realizar el producto los que más importan es llevar a la organización al éxito. Es un término que suelen utilizar la gerencia para reinventar sus compañías.

Justo a tiempo.

La función que se quiere lograr con el uso de esta técnica es que los materiales estén siempre disponibles produciendo solamente lo justamente necesario para el momento en que se requieran, sin que al final el proveedor los retenga en el inventario. Esto requiere una coordinación y relación estrecha entre ambos. Se fundamenta principalmente en la reducción del desperdicio logrando una máxima calidad en los productos a través del compromiso de los trabajadores y una fuerte identificación con las tareas llevadas a cabo.

Outsourcing.

Esta técnica ha tomado mucho auge en las últimas décadas, y se trata de entregar a especialistas externos algunas de las actividades que la empresa considera requieren de un personal con conocimientos especializados o simplemente la empresa prefiere concentrarse en aquellas áreas que requieren mayor atención.

En el Outsourcing la empresa señala sus directrices de lo que quiere lograr con las actividades que entregan a la compañía oferente para que esta se encargue por sí sola de realizarlos. Normalmente el gerente utiliza esta práctica para reducir los costos, sin embargo también es útil para manejar de una manera más fácil las funciones difíciles que se encuentran fuera de control.

Planificación Estratégica.

Según David (1994) la planificación o gerencia estratégica es un proceso sistemático mediante la cual la empresa realiza la formulación, ejecución y evaluación de las acciones que le permiten lograr sus objetivos. La Empresa se focaliza en aquellos objetivos más factibles de lograr considerando las oportunidades y amenazas del entorno.

Conlleva necesariamente la formulación de una misión y una visión hacia la cual se quiere dirigir la organización, convertir esta visión en la base para formular los objetivos específicos por resultados, establecer las estrategias para conseguir estos objetivos, llevarlos a la práctica y evaluarlos para realizar los ajustes necesarios.

Es una valiosa herramienta que nos permite visualizar donde estamos ahora y hacia donde queremos llegar como empresa competitiva.

Reestructuración.

Es un proceso mediante el cual las organizaciones revisan como se llevan a cabo sus actividades para de esta manera poder detectar a tiempo cuales son las deficiencias y debilidades operativas, que interrumpen el buen desempeño de la organización y de esta manera sustituirlas por aquellas que realmente la fortalecen, a través de la reestructuración de una estructura más simple surge una más compleja.

La implementación de soluciones normalmente pasa por definir la reestructuración organizativa, cambios en mandos gerenciales, cambios en los principales procesos operativos y administrativos, reenfocar las estrategias comerciales, cambios en la estructura de financiamiento, etc. Es una herramienta ideal para cancelar errores del pasado.

Realimentación de 360 °.

Es una técnica de evaluación donde se evalúa el desempeño de los empleados tomando en cuenta no solo la opinión del supervisor y la del empleado mismo sino también que se involucra a terceros como son otros compañeros, subordinados y clientes. Los gerentes lo consideran el último invento para tener gente equilibrada y sacrificar individuos unidimensionales que tienen un desempeño excelente. Se les esta dando uso no solo como herramienta de evaluación de desempeño sino también para el desarrollo y medir las competencias.

Psicología Industrial.

Más que una técnica es una ciencia que el gerente ha incorporado entre sus herramientas de ayuda para conocer y analizar el comportamiento de los empleados en la organización, basados en sus rasgos y conductas personales, los cuales sirven de referencia para tomar decisiones apropiadas de selección y ubicación del personal.

Teorías X y Teorías Y.

Estas teorías han servido de base para ubicar al gerente en un determinado estilo gerencial en función de sus características y forma de actuar ante los problemas,

distinguiendo específicamente dos tipos: el autoritario (X) y el participativo (Y) siendo el más favorecido el del tipo (Y).

Relaciones Humanas.

Las buenas o malas relaciones entre los seres humanos siempre han existido, sin embargo no todos saben equilibrar entre una y otra, por lo cual se han creado mecanismos mediante la cual los gerentes pueden ejercer el trato con sus compañeros, subordinados y cliente de la mejor manera posible creando un ambiente de total cordialidad.

Assement Center.

Esta es una técnica muy actual para ubicar al personal más idónea en la organización, donde los candidatos son sometidos a situaciones comunes de trabajo y de esta manera observar su capacidad de reacción y de resolución de problemas ante situaciones diversas, mientras son observados por un comité evaluador perteneciente a la empresa y de esta manera obtener conclusiones un poco más precisas de las competencias y capacidades de los participantes.

Development Center.

Es una técnica similar al assement center donde al empleado se le aplica una simulación de trabajo para apreciar el desenvolvimiento del mismo, en situaciones habituales de trabajo de mayor responsabilidad que los que realizan actualmente.

Aplicaciones de las técnicas gerenciales

En la Gerencia General.

Las técnicas resultan una excelente ayuda para los directores de las empresas, en lo referente a la planeación corporativa y organizacional.

En la Gerencia de Mercadeo.

Las técnicas resultan de gran ayuda en todo lo que esta directamente ligado a la promoción de los productos en el mercado, como son investigación del mercado, pronóstico y planeación d productos, fijación de precios y control de ventas entre otros.

En la Gerencia de Operaciones.

Es de vital importancia contar con técnicas adecuadas para llevar un control de la producción y de los recursos a través de sistemas de asignación y control de inventarios.

En la Gerencia Financiera.

Donde las técnicas analíticas de planificación, presupuesto y control tienen un papel importante para lograr un buen manejo de los recursos de tal manera que la organización siempre pueda contar con ellos.

En la Gerencia de Recursos Humanos.

Las técnicas ayudan a una buena planificación y manejo del recurso humano de la organización, interviniendo en los procesos de reclutamiento y selección para obtener el personal más idóneo, ayudarlos en su desarrollo en la organización y mantenerlos con buen espíritu de trabajo.

En la nueva Tecnología.

Adicionando nuevas metodologías tecnológicas y actualizando las herramientas utilizadas para llevar los procesos y actividades del negocio.

En la Ciencia Gerencial.

Incluye nuevas técnicas cuantitativas utilizadas en investigación operativa para orientar la resolución de problemas y toma de decisiones.

Planeación y asignación de recursos.

En este sentido se utilizan técnicas de planeación de redes y línea de equilibrio para planear proyectos y calcular los recursos necesarios.

Eficiencia y efectividad.

se utilizan técnicas para evaluar el rendimiento de la actuación gerencial y a la vez técnicas que ayudan a mejorar los detalles encontrados en la gestión de trabajo, tales como reducción de costos, mejora de utilidades y estudio del trabajo para mejorar el rendimiento y los resultados.

ESTILOS GERENCIALES

En anteriores temas relacionados con las concepciones de Administración y Gerencia, se acotaba que los mismos son fundamentales en cualquier Organización, son la esencia de la misma, ya que son actividades realizadas por seres humanos. Ahora bien, se debe decir, que dentro de los procesos administrativos emanados e involucrados en los términos anteriores, los cuales ya se han nombrado en su oportunidad, como los son: Planificación, Organización, Dirección y Control, encontramos que la Dirección implica decisiones que se derivan en acciones de orientación, comunicación, motivación y ejecución, con el fin de influir sobre el personal y conseguir su colaboración para el alcance de los objetivos.

Conforme a ello se puede decir, que una de las funciones administrativas del supervisor es la Dirección, de esta manera la Dirección es la actividad continua de tomar decisiones e incorporarlas en órdenes o situaciones específicas y generales y asumir el liderazgo.

Por ello, al hablar de organizaciones y personas es indispensable mencionar a los conductores, los líderes de hoy, aquellos que logran el éxito de sus organizaciones y que orientan a sus subordinados a conseguirlo.

Ivancevich y otros, (1998) sostiene que liderazgo es “el proceso de influir en otras personas para alcanzar los objetivos de la organización”. (p. 471).

Freeman y otros (1996) por su parte, sugieren un concepto integrado sobre liderazgo y gerencia, indicando que el liderazgo gerencial es el “proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas” (p. 514).

El liderazgo involucra a otras personas, es decir, a los empleados o seguidores, que dada su propia voluntad aceptan las órdenes del líder. Permitiendo de ésta manera, que se materialice el proceso del liderazgo, ya que sino hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo serían irrelevantes.

Un líder debe tener autoridad para actuar de manera que estimule una respuesta positiva de aquellos que trabajan con él hacia el logro de las metas.

Para **Ivancevich** y otros (1997) la autoridad es “El uso legítimo o forma de poder, que se deriva del cargo y no de la persona”. Se trata, por supuesto, de un tipo de poder, siempre y cuando se entienda por éste “la habilidad para conseguir que otras personas hagan algo que, de otro modo, no harán”. (op. cit. p. 473) pero ejecutado en el marco de una organización.

De hecho **Ivancevich** y otros (1997) sostienen que este tipo de poder engloba la autoridad, en otras palabras: “La utilización del poder legitimado para dirigir, recompensar, disciplinar y controlar a los trabajadores se llama autoridad”. (p. 474).

Los seguidores otorgan autoridad porque tienen respeto o admiración por el individuo o porque éste representa valores importantes para ellos. De acuerdo a la teoría de la aceptación los trabajadores reconocen su necesidad de la guía y apoyo que puede proporcionarles el líder.

Harris, Jr. (1990) asegura que: “Cuando los subalternos no muestran respeto, admiración o cualquier otra actitud positiva hacia el líder, no pueden seguirlo voluntariamente ni pueden cooperar con él”. (p. 194).

Estilos de Liderazgo

Además de la autoridad y el poder en el liderazgo, se hallan implicados también otros factores, como la personalidad y el estilo de trato con los demás.

En este sentido, importa destacar que los líderes han mostrado muchos enfoques diferentes respecto a como cumplen con sus responsabilidades en relación con sus seguidores.

De esta manera, aspecto como éste del liderazgo y capacidad para negociar y armonizar, son parte de la personalidad y definen el estilo del gerente y sus posibilidades para obtener resultados con un alto nivel de desempeño. Por ello cada tipo de comportamiento gerencial genera un conjunto de relaciones y consecuencias que afectan estructura, las prioridades y la calidad de respuesta de una organización, cuyas características se comparan como los estilos gerenciales.

Con respecto a este los estilos gerenciales son: Según Freeman, Gilberth Stoner (1996) dicen: “Que son patrones que prefieren los líderes para el proceso de influir a los trabajadores y dirigirlos”. (p.518). En tal sentido, el mejor estilo gerencial es aquel que logra los mejores resultados, pues su estilo coincide frecuentemente con las situaciones a las que se enfrenta y tiene la facilidad de adaptarse a los casos restantes.

Al respecto Harris Jr. (1990) sostiene que “Los estilos varían según los deberes que el líder debe desempeñar, las responsabilidades que desee que sus superiores acepten y su compromiso filosófico hacia la realización y cumplimiento de las expectativas de sus subalternos.” (p.198).

Los estilos gerenciales es la actividad realizada por las personas, los cuales están influenciados por sus características personales, que tienen como elemento determinando la forma o manera para desempeñar dicha actividad.

Cuando se habla de estilo gerencial podemos mencionar que son los atributos de la personalidad propios que el gerente puede utilizar o adoptar para afrontar determinadas situaciones específicas en la organización.

Todo gerente como individuo tiene sus propios rasgos de personalidad definidos, sin embargo, no siempre estos se ajusta a las diferentes situaciones y requerimientos de la institución. Es por ello que se hace necesario que el gerente realice un estudio exhaustivo del funcionamiento del entorno y contexto empresarial lo cual le dará una visión plena del estilo personal que debe adoptar para cada realidad con que se encuentre en la empresa. Así como existen diferentes estilos de personalidad existen una variedad de estilos gerenciales, los cuales se suelen basar en las teorías de liderazgo existentes.

Los estilos gerenciales se pueden perfilar de acuerdo a la personalidad de cada quien, los cuales van a tener diferentes efectos sobre los resultados de una gestión. Cada tipo de personalidad tiene un tipo de trabajo donde sus aptitudes y actitudes son adecuadas.

Clasificación de los Estilos Gerenciales

Los estilos gerenciales van a depender del nivel de desarrollo que haya alcanzado nuestro personal, en general podemos mencionar que para cada organización existen

estilos gerenciales diferentes. El estilo gerencial es el componente que rodea al entorno de trabajo que mayor influye sobre el ambiente de la motivación de las personas (según Hay Group), partiendo de esta idea existen varios autores que los clasifican de la siguiente manera:

1.- Los profesores **Ken Blanchard y Paúl Hersey** plantean que los estilos gerenciales se deben llevar de acuerdo: Dirección, Apoyo y soporte y Delegar.

Dirección.

Es aquel en el que la dirección del empleado es el factor fundamental. El empleado se encuentra con un alto grado de compromiso pero con un bajo grado de conocimiento para las tareas que le son asignadas. En este sentido el gerente debe estar conciente que el empleado necesita ayuda y soportes en el área de conocimiento para nivelar su debilidad o carencia. **Ejemplo:** El Ministerio de la Defensa ha contratado a un Analista de Personal, para la División de Nómina el referido empleado posee experiencia administrativa, pero la citada División utiliza un sistema computarizado para realizar el proceso de nóminas de todo el personal civil que labora en la Sede Ministerial, el analista contratado desconoce dicho sistema, motivo por el cual el Gerente debe tomar las medidas necesarias para que el analista sea asistido, es decir, el gerente debe utilizar un estilo de dirección que le dé el soporte de conocimientos que él necesita, para el logro de sus funciones.

Apoyo y Soporte.

En esta fase el gerente debe darle al empleado aquello que requiera, el gerente debe estar atento al desarrollo de su personal para de esta manera ofrecer el estilo adecuado, es decir un estilo donde predomine la guía técnica y la transparencia de conocimientos o por el contrario un estilo en que predomine el aspecto humano, ya que este es más importante que el aspecto técnico lo que se busca es aumentar la confianza y la motivación del empleado dentro de la organización.

Delegar.

En este estilo es cuando el empleado ha alcanzado el desarrollo suficiente de conocimientos que le permiten cumplir a cabalidad sus responsabilidades y por otra parte tiene el suficiente grado de compromiso con la organización. En este sentido, el gerente

debe delegar el mayor número de responsabilidad en el empleado debido que reúne el grado suficiente de conocimientos y compromiso. Este estilo es típico de las empresas exitosas que cuentan con el recurso humano capacitado. **Ejemplo:** De este estilo gerencial son los empleados que trabajan en las Corporaciones, debido que son personas altamente capacitadas y posee alto grado de conocimientos.

En general, el gerente moderno tiene la obligación de entender que los miembros de una organización pueden encontrarse en diferentes estados de desarrollo y que el estilo gerencial dependerá ya no del gerente sino del empleado y su grado de evolución. Esto estimula los procesos de comunicación entre el empleado y el gerente con la finalidad de establecer que estilo gerencial requieren.

2.- Según el Autor **José Gerardo Páez**, menciona que existen cuatro (4) estilos gerenciales de adopción de decisiones a saber: Directivos, Analíticos, Conceptual y Comportamiento.

Directivo.

Los gerentes que utilizan este estilo representan una baja aceptación a la ambigüedad, son eficientes y lógicos, utilizan la mínima información y utilizan varias opciones, adoptan decisiones rápidas, enfocadas a corto plazo.

Analíticos.

Son más tolerantes hacia la ambigüedad se toman más información y mayor número de opciones, tienen como característica que son cuidadosos y hacen frente a situaciones nuevas.

Conceptuales.

Son a largo plazo, el gerente considera muchas opciones, son asertivos, buscan soluciones creativas a las contingencias.

Comportamiento.

Es el gerente que trabaja bien con otros se muestra receptivo a las opiniones e ideas de los demás y confía en gran medida en las reuniones de su equipo de trabajo a fin de

refirmar los procesos de comunicación, el gerente en este estilo trata de evitar los conflictos y busca la aceptación.

3.- Según el Autor **Alexis Codina**, adopta los estilos gerenciales de comunicación, entre los cuales se pueden mencionar:

Orientados a la acción.

Son por lo general muy pragmáticos, resuelven a la brevedad y van directamente a la solución de la situación.

Orientados a los Procesos.

Son muy analíticos y sistemáticos, detallistas basados en la lógica le gusta la perfección.

Orientados a las Personas.

Se preocupan por los demás integrantes de la organización, les gusta compartir con los subordinados, muy empáticos y colaboradores.

Orientados a las ideas.

Son creativos, innovadores, siempre en la búsqueda de algo nuevo para mejorar.

4.- De acuerdo al autor **José M. Villegas**, también tiene una clasificación de los estilos gerenciales, los cuales son:

Gerente Visceral.

Es aquel donde el más importante es él, por lo tanto sus decisiones se basan tomando en cuenta solamente su punto de vista. Su criterio para tomar en cuenta el trabajo de sus subordinados lo hace de acuerdo a su suposición.

Gerente que centra su papel en su puesto.

Es aquel que ejerce sus acciones en base al puesto que ocupa en la organización, considera su posición como la mejor y más alta en relación a sus compañeros. Se identifica con los subordinados que siempre le dan la razón en la toma de decisiones. Es el tipo de gerente que siempre quiere sobresalir sobre los demás sin embargo reconoce el apoyo de sus colaboradores en el logro de las metas.

Gerente Profesional.

Se trata del gerente que se ha preparado profesionalmente para llevar a cabo eficazmente sus actividades en organizaciones complejas. Maneja todos los tópicos necesarios para llegar a las metas abordando las situaciones que se le presentan de un a manera acertada incluyendo la integración y participación de todos los integrantes de la organización.

5.- Según **Rogelio Carrillo Penso**, este los clasifica por niveles:

- Ejecutivo, nivel 5
- Líder efectivo, nivel 4
- Gerente competente, nivel 3
- Parte activa del equipo, nivel 2
- Individuo sumamente capaz, nivel 1.

Ejecutivo (Nivel 5).

Es aquel que construye la grandeza permanente a través de la humildad personal y voluntad profesional, es una persona callada. No busca la visibilidad pero se siente por su presencia. Es un individuo que tiene dominio sobre su propia sensibilidad, posee firmeza y perseverancia, coraje y persistencia envidiable. Es como la luz para los insectos, atrae sin hacer alardes de su luminosidad, pero todos saben que está allí, dando luz.

Líder efectivo (Nivel 4).

Es una persona que “arrastra” a los demás, crea un fuerte sentido de compromiso mientras construye un enfoque hacia la excelencia con su ejemplo, sin componendas ni medias tintas, no se anda por las ramas, sabe que no todo el mundo nace aprendido, el vivo ejemplo del “líder como servidor”, crea las condiciones para ir más allá. Tiene un claro sentido de dirección, es buen comunicador.

Gerente competente (Nivel 3).

Es aquel que organiza el trabajo, brinda apoyo, detecta debilidades y trabaja con su gente para derribar barreras. Se enfoca en los objetivos con una comprensión de la forma en

que los objetivos deben ser alcanzados, considerando tanto los aspectos cualitativos como los cuantitativos.

Parte activa del equipo (Nivel 2).

Es el que sabe distribuir las actividades y balancear las cargas del trabajo de forma que los resultados sean consistentes y generen un espíritu positivo de cooperación. Cuida de los aspectos de calidad y de filosofía gerencial para optimizar las interacciones y las personas, de forma que todos los vectores se alineen para crear un resultado positivo.

Individuo sumamente capaz (Nivel 1).

Son los gerentes que asumen su rol de líderes cuando la emergencia lo pide, o cuando las circunstancias lo exigen; y que después ceden su protagonismo a otros, es una persona normal y corriente que debemos ayudar a formar como base de sustentación de nuestra empresa.

A criterio propio por parte de los participantes, y considerando los puntos anteriores sobre los Estilos Gerenciales, se tomó que los que se deberían llevar a la práctica son:

- El estilo de Delegar: (Profesores Ken Blanchard y Paúl Hersey).
- El estilo de Comportamiento: (Autor José Gerardo Páez)
- El estilo del Gerente Profesional: (Autor José Villegas)
- El estilo Ejecutivo, nivel 5: (Autor Rogelio Carrillo Penso).

Teorías del Liderazgo

Básicamente un líder es una persona que se gana la confianza y el respeto de sus seguidores como consecuencia de sus actitudes y comportamientos. La confianza y el respeto abren canales de comunicación de doble vía, haciendo posible la realización de los objetivos comunes.

Hay ciertas cualidades y atributos que hacen de una persona un líder, *la teoría de los rasgos* del liderazgo, “identifica a los líderes eficaces por ciertos atributos físicos y psicológicos” (Ivancevich y otros, 1997. p. 474). Es decir, este enfoque supone que todos los líderes eficaces poseen cierto tipo de rasgos innatos.

Sin embargo, Robbins (1998) opina al respecto de ésta teoría que: “Si la búsqueda se hizo con la intención de identificar una serie de características que diferenciará siempre a

los líderes de los seguidores, y a los líderes eficaces de los no eficaces, la búsqueda fracasó”. (p.438).

Conforme la investigación se iba alejando de la idea de que los líderes están dotados de ciertas características peculiares, se fue acercando la idea de que diferentes tipos de líderes, tiene o podían desarrollar diferentes estilos de liderazgo similares.

Según Ivancevich y otros (1997) *el enfoque conductual* del liderazgo, “define la eficacia del líder a función de su conducta –lo que el líder hace- y no en función de los rasgos que el líder posee”. (p. 475), es decir, este enfoque pretende determinar que conductas convierten al individuo que las ejecuta en un líder eficaz.

Sin embargo, esta teoría al igual que la anterior no obtuvo los frutos deseados al considerar, tal y como lo expresa Robbins (1998) que:

Si las teorías de las características fueran válidas, entonces el liderazgo básicamente se posee desde el nacimiento: usted lo tiene o no lo tiene. Por otro lado, si hubieran comportamientos específicos que identificaran a los líderes, entonces podríamos enseñar a ser líderes: podríamos diseñar esos patrones de comportamiento en individuos que desean ser líderes eficaces. (p. 349).

Por otra parte, se encuentran los estudios de la Universidad Estatal de Ohio, realizados a finales de la década de los cuarenta, donde los investigadores buscaron identificar las dimensiones del comportamiento del líder. Eventualmente redujeron la lista a dos categorías que explicaban sustancialmente la mayoría de los comportamientos de liderazgo descrito por los subordinados.

Los investigadores llamaron a estas dos dimensiones estructura de inicio y consideración. La estructura de inicio se refiere a la medida por la cual el líder define y estructura tanto su papel como los de sus subordinados en la búsqueda del logro de la meta. Por su parte, la consideración está referida a la medida en la cual es probable que una persona tenga relaciones de trabajo caracterizadas por la confianza mutua, el respeto por las ideas de los subordinados y el interés por sus sentimientos.

Posteriormente se realizaron Los estudios de la Universidad de Michigan: Los cuales tenían objetivos de investigación similares a los de la de Ohio: ubicar las

características del comportamiento de los líderes que parecían estar relacionadas con las mediciones de eficacia en el desempeño.

El grupo de Michigan encontró dos dimensiones del comportamiento:

- 1) Orientación al empleado y
- 2) Orientación a la producción.

Los líderes que estaban orientados a los empleados eran descritos como personas que enfatizaban las relaciones interpersonales; mostraban un interés personal en las necesidades de sus subordinados y aceptaban las diferencias individuales entre los miembros. Los líderes orientados a la producción, en cambio, tendían a enfatizar los aspectos técnicos o laborales del trabajo, su preocupación principal era el logro de las tareas del grupo y los miembros del grupo eran considerados medios para tal fin.

Blake, McCanse y Mouton propusieron por su parte la **Teoría de La matriz gerencial o (Rejilla del Liderazgo)**, la cual constituye un instrumento para la valoración y desarrollo de la conducta del líder. Esta teoría está basada en los estilos de “interés por la gente” y de “interés por la producción”, la cual representa esencialmente las dimensiones de los estudios de la Universidad de Ohio State (sobre la consideración y la estructura de inicio o las dimensiones) y los estudios llevados a cabo por la Universidad de Michigan (sobre la orientación al empleado o la orientación a la producción).

El principal aporte de ésta investigación, ésta dado por la determinación de los estilos de liderazgo, incluyendo aspectos como la autoridad y los procesos de toma de decisiones.

Los estudios escandinavos: Hoy en día, los investigadores de Finlandia y Suiza han estado reevaluando la posibilidad de que haya solamente dos dimensiones que capturen la esencia del comportamiento de liderazgo. Su premisa básica es que en un mundo cambiante, los líderes deberían mostrar un comportamiento orientado al desarrollo.

Éstos son los líderes que valoran la experimentación, buscan nuevas ideas y generan y ponen en práctica el cambio. Así que los investigadores escandinavos han estado

conduciendo nuevos estudios buscando descubrir si hay una tercera dimensión (orientación al desarrollo) que esté relacionada con la eficacia del líder.

Teorías de las contingencias: Para aquellos que estudiaban el fenómeno del liderazgo era cada vez más claro que predecir el éxito del liderazgo era más complejo que aislar algunas características o comportamientos preferidos. Una cosa era señalar que la eficacia del liderazgo dependía de la situación y otra muy diferente ser capaz de aislar aquellas condiciones situacionales. Aquí consideraremos 5 planteamientos para aislar las variables situacionales: el modelo de Fiedler, la teoría situacional de Hersey y Blanchard, la teoría del intercambio de miembro a líder y los modelos camino-meta y de participación del líder:

- *El modelo de Fiedler:* Propone que el desempeño eficaz de grupo depende del ajuste adecuado entre el estilo de interacción del líder con sus subordinados y la medida en la cual la situación le da control e influencia al líder. Fiedler desarrolló un instrumento, el cual llamó cuestionario del compañero de trabajo menos preferido (CTMP), que se propone medir si una persona es orientada a la tarea o a las relaciones. Aisló tres conceptos:
- *Relaciones líder-miembro:* el grado de credibilidad, confianza y respeto que los subordinados tienen con su líder.
- *Estructura de la tarea:* el grado en el cual la tarea del puesto implica procedimientos.
- *Posición de poder:* el grado de influencia que un líder tiene sobre las variables de poder como las contrataciones, los despidos, la disciplina, los ascensos y los incrementos de salario.

Fiedler va significativamente más allá de las características y de los enfoques del comportamiento al tratar de aislar situaciones, relacionando su medición de la personalidad con su clasificación situacional y prediciendo de este modo la eficacia del liderazgo como una función de ambas.

Fiedler asume que el estilo de liderazgo es innato en la persona ¡Ud. no puede cambiar su estilo para ajustarse a las situaciones cambiantes!

- *La teoría situacional de Hersey y Blanchard:* Se ha utilizado como un instrumento eficaz de entrenamiento en algunas compañías. Según esta teoría el liderazgo exitoso se logra al seleccionar el estilo adecuado de liderazgo, el cual es contingente en el nivel de la disponibilidad de los seguidores.

El liderazgo situacional utiliza las mismas dos dimensiones del liderazgo que Fiedler identificó: comportamientos de tarea y de relaciones. Sin embargo, Hersey y Blanchard van un paso más adelante al considerar cada una ya sea como alta o baja, y combinarlas en cuatro comportamientos específicos del líder:

- Comunicar: (tarea alta – relación baja). El líder define los papeles y señala a la gente qué, cómo, cuándo y dónde hacer varias tareas. Enfatiza el comportamiento directivo.
- Vender: (tarea alta – relación alta). El líder proporciona tanto comportamiento directivo como comportamiento de apoyo.
- Participar: (tarea baja – relación alta). El líder y el seguidor comparten la toma de decisiones, siendo el principal papel del líder facilitar y comunicar.
- Delegar: (tarea baja – relación baja). El líder proporciona poca dirección o apoyo.
- *Teoría del intercambio líder-miembro:* Sostiene que debido a las presiones de tiempo, los líderes establecen una relación especial con un pequeño grupo de sus subordinados. Estos individuos forman el grupo interno (son de confianza, obtienen muchísima atención, etc.). otros subordinados caen dentro del grupo externo. Ellos obtienen menos tiempo del líder, menos recompensas preferidas que éste controla y tienen relaciones superior-subordinado basadas en las interacciones de la autoridad formal.
- *Teoría del camino-meta:* La esencia de la teoría es que la función del líder consiste en asistir a los seguidores en el logro de sus metas y proporcionarles la dirección y/o apoyo para asegurar que sus metas sean compatibles con los objetivos globales del grupo o de la organización. El comportamiento de un líder es motivacional en la medida en que haga que el subordinado necesite una satisfacción contingente al desempeño eficaz y proporcione la instrucción, la guía, el apoyo y las recompensas

necesarias para el desempeño eficaz. La teoría del camino a la meta implica que el mismo líder puede mostrar cualquiera o todos estos comportamientos dependiendo de la situación.

Modelo de la participación del líder: Relaciona el comportamiento y la participación del liderazgo en la toma de decisiones. Reconociendo que la estructura de la tarea tiene exigencias variadas para actividades rutinarias, por ende el comportamiento del líder debía ser ajustado para que reflejara la estructura de la tarea. Proporciona una serie secuencial de reglas que deben respetarse para determinar la cantidad de participación deseable en la toma de decisiones, según era dictada por diferentes tipos de situaciones.

En este orden de ideas, importa destacar, que cada una de las mencionadas teorías, sin importar su actividad o su fracaso, dejó su huella imborrable en la historia como un aporte que hoy en día arroja sus frutos, ya que de una manera u otra, sacaron a flote ciertas características que todo buen líder debe desarrollar.

El Líder en la Sociedad del Conocimiento

Las tendencias más recientes enfatizan la necesidad de adaptación y flexibilidad en el uso de los estilos de liderazgo, tal y como lo menciona Walton (2000) los nuevos escenarios por los que transitan los líderes de las organizaciones, han sacado a flote las nuevas características que todo líder eficiente, eficaz y comprometido con la calidad de sus productos y servicios debe poseer:

Una de las características más importantes está inmersa en la capacidad del líder para *Crear futuro*, es decir, darle valor a las nuevas ideas, sobre todo si éstas están basadas en los hechos, por ende, pueden ser transformadas en realidad.

Otra característica importante está enfocada en *aprovechar el tiempo*: Un líder eficaz sabe administrar el tiempo, es decir, le dedica el tiempo preciso a cada asunto. Por lo general, piensa que el mejor tiempo es el que dedica a las personas. Mientras los demás dividen el tiempo en minutos, horas o días; un buen líder lo mide por temas y tareas.

Sabe convencer.

Porque se apoya en un convencimiento propio. Sabe persuadir, es constante y sistemático cuando trata de influir en los demás de manera positiva. Sus habilidades de comunicación forman parte de su personalidad y se basan en un profundo conocimiento de los demás.

Trabaja en equipo.

Da cohesión a su equipo de trabajo. Lo entrena, motiva y dirige aprovechando todas las ocasiones que le brinda su actividad profesional.

Escucha a sus colaboradores.

Esto se traduce en un mejor conocimiento de las necesidades de su gente, para poder alinear éstas con las de la organización. Sabe escuchar activamente, deja hablar para así obtener de la mejor forma posible -la directa-la información que le transmiten sus colaboradores.

Sabe relacionarse.

Es su mejor tarjeta de visita. Conoce las reglas sociales de su entorno y las utiliza magistralmente. Es educado y diplomático, entendidos ambos términos en su acepción más académica: con amplio conocimiento de los asuntos y con buenas relaciones para defender los intereses a los que representa.

Se adapta a su entorno.

Como los grandes supervivientes en cualquier dimensión. Para ello utiliza el conocimiento de cada situación, las costumbres o normas implícitas y explícitas que las gobiernan. Es flexible y diplomático en la misma medida que asertivo y firme.

Tiene autoconfianza.

Basada en un buen conocimiento de sí mismo. En su capacidad para desarrollarse y perfeccionarse con cada experiencia nueva, convirtiendo cada revés en un reto y en una experiencia de aprendizaje.

Es optimista.

Vitalista y positivo. Ve el vaso medio lleno y sabe lo que contiene. Sabe cómo conservar la mitad restante y sabe transmitir ese optimismo a su alrededor. Es un optimismo cargado de energía vital.

Es sensible.

Con un buen equilibrio emocional. Tiene, además de mente, un corazón que le garantiza y respalda en sus decisiones. Le ayuda a su equilibrio personal, le motiva y desarrolla como persona. Sin embargo no hay un estilo gerencial que pudiéramos considerar como “prototipo” sino más bien para cada negocio y situación especial debe aplicarse un estilo gerencial determinado por un conjunto de características que le son inherentes.

Por otra parte, es importante considerar, que en lecturas realizadas por los investigadores, a los artículos del Dr. Rogelio Carrillo Penso, en cuanto a su nivel de Liderazgo N° 5, se comparte cierta idea con este estilo, ya que lo que dice es: “a diferencia con los estilos de gerencia más conocidos o visibles, ésta es una persona más bien callada y hasta humilde en su comportamiento. No busca la visibilidad pero se siente por su presencia. Es un individuo que tiene dominio sobre su propia sensibilidad, posee firmeza y perseverancia, coraje y persistencia envidiable. Es como la luz para los insectos, atrae sin hacer alardes de su luminosidad, pero todos saben que está allí, dando luz.

De acuerdo al planteamiento formulado citado por este autor, este mismo se relaciona con lo que se indica en la Revista del IESA N° 1, año 2006, Pág. 58, en su artículo “Nuevos Estilos de Liderazgo”, el cual comenta “Cada vez son más importantes las habilidades que permiten a los gerentes relacionarse con otras personas, tales como inteligencia emocional, liderazgo, destrezas para trabajar en equipo, programación neurolingüísticas, entre otras.

Los líderes visibles, individualistas y diversos están siendo sustituidos por líderes capaces de manejar problemas complejos de los negocios, en los que el capital humano y la gerencia del conocimiento exigen mejores relaciones personales”. El liderazgo al que se aspira hoy mantiene y construye el capital humano de la organización. El líder, más que

llevar la carga de las operaciones, debe concretarse en crear las condiciones para que otros participen, se comprometan y se identifiquen con la misión de la Organización.

Por otro lado, las teorías estudiadas del liderazgo o mejor llamadas estilos gerenciales, se parte del principio de que no existe un estilo único de gerencia valido para toda o cualquiera situación, ya que el verdadero líder, es el que es capaz de adaptarse a un grupo particular de personas en situaciones generalmente variadas. Por esto, decimos que tal vez muchas de las personas que ocupan una posición de líder no tengan un estilo único o un estilo totalmente identificado y por consiguiente en su comportamiento organizacional demuestra características entremezcladas de varios estilos.

En fin, el líder puede asumir diferentes modelos de liderazgo, frente a uno de sus subordinados, de acuerdo a la situación

Características de un Gerente Exitoso

Luego de haber estudiado los diferentes estilos gerenciales y ver que existen casos exitosos, pero que también hay gerentes preocupados esencialmente por las personas que se desempeñan en las organizaciones, podemos mencionar algunas características que debe tener un gerente, algunas de ellas son las siguientes:

- Evitar métodos autoritarios,
- Enfatiza la competitividad,
- Favorece el desarrollo personal,
- Enfatiza en las políticas y procedimientos,
- Promueve las iniciativas personales,
- Favorece el debate interno,
- Promueve el compromiso con el trabajo y con la empresa,
- Mide el resultado más que el esfuerzo,
- Corrige cuando se equivoca y lo considera parte del trabajo,
- Establece un buen sistema de reportes e información, gerencia el cambio, delega.

Ejemplo:

Caso: IPASME

El instituto de Previsión y Asistencia Social para el Personal del Ministerio de Educación y Deporte (**IPASME**), con nueva Sede en el Paraíso desde Marzo de 2006, en cuyas instalaciones funcionan las Direcciones de Crédito, Cultura e Interconvenio, es allí donde se inaugura el Nuevo Centro de Atención Integral al Afiliado (**C.A.I.A**), en donde se atiende a más de 500 afiliados por día, directamente por la Gerencia de Interconvenio, cuya atención es directa y personalizada por **28 Analistas Integrales**, donde se les atribuye la labor de tramitar todas las gestiones pertinentes a los procesos de crédito hipotecario, personal, computadora, vehículo, contribuciones ordinarias (como ejemplo: diferentes pagos de fallecimientos de afiliados, beneficiarios, nacimientos, entre muchos otros).

Conforme a esto, en dicho Centro de Atención, cuando comienza a funcionar en la fecha descrita, se nombran a parte de las 28 Analistas que laboran en dicho departamento, a **dos Coordinadoras** para que supervisen las funciones de cada una de ellas, ya que la Gerente del Área de Interconvenio ocupa más área estratégica de la Gerencia, es por ello, que comienza la labor ardua por parte de todo el equipo C.A.I.A, aunque como todo comienzo es fuerte y existe un proceso de adaptación por parte de todas las personas; se han ido presentado escenarios de buena labor, gratificaciones, mucho estrés, tensión, así como también debilidades por parte de la Coordinación de dicho Centro.

En este caso, las debilidades observadas por algunas de las Analistas, es en vista de la gran flexibilidad y poca equidad al momento de liderizar un equipo de trabajo, en este caso de la Coordinadora (del primer turno), ya que su Liderazgo es altamente liberal, como ejemplo de ello:

- A la hora de ejercer autoridad, en cuanto al cumplimiento del horario por parte de algunas de las subordinadas, no genera gran impacto para el cumplimiento del mismo.
- La parte del amiguismo, como suele llamarse en algunas organizaciones, se ha notado, ya que se posee cierto grado de lazos amistad de dos a tres subordinadas

hacia la Coordinadora, por lo que en algunas ocasiones pueden cometer algunos errores y no ejerce la capacidad de mando para corregir tal error, es decir, lo deja pasar.

- Sucede que en ocasiones se tiene que ejercer la fuerza, la valentía, y el poder para ejecutar o más bien, para comunicar formalmente que la responsabilidad, el respeto y la honestidad son principios que se tienen que cumplir en cualquier Organización, es por ello, que la Coordinación (este caso la Coordinadora), se caracteriza por poseer fallas de ejercer un estilo de Liderazgo que la lleve al camino correcto al cumplimiento de éstos principios, y así fomentar mucho más que se tiene que laborar lo más eficiente posible.
- En fin, respecto a lo descrito anteriormente, se puede analizar que la situación por parte de la Coordinadora se debe caracterizar por emanar ciertos estilos, como lo estipula la organización moderna, para que así, conduzca a la verdadera eficiencia de ella misma y a la del equipo en general, ya que sin ello el Departamento podría verse en gran parte afectado bajo las críticas, por no poseer el control, delegación y participación que conduzcan a ser un equipo mas formado en calidad y éxito.

CONCLUSIÓN

Después de realizada, culminada y analizada las diversas áreas de investigación referente a los principios, prácticas, técnicas y estilos gerenciales, se llegamos a las siguientes conclusiones:

Se están dando cambios veloces en el mundo, se presentan retos, hazañas, competencias en todos los niveles organizativos, como para demostrar que son mejores cada día y fomentar que son capaces de hacerlo y lograr ser líderes. Conforme a esto, recurren a nuevas concepciones que sean necesarias e importantes de cambiar, crear, innovar, diseñar, implementar desafíos que conlleven al mejoramiento continuo.

Es por ello, que hoy se recurren a principios que son fundamentales en la formación estratégica y operacional de la organización, ya que en éstos tiempos de cambios, sin lugar a dudas, se espera que los principios tan importantes como ética, respeto mutuo, honestidad, entre muchos otros son bases fundamentales para crear una cultura exitosa de colaboración y de relaciones interpersonales muy sólidas dentro de los miembros de la organización.

Por otro lado, la creatividad punto focal en la Gerencia y que deben de llevar consigo mismo los Gerentes, ya que ellos saben, por formación o intuición, que la calidad del capital humano es indispensable para avanzar, tanto así, que tratan de causar la mejor impresión en lo que se refiere al uso de las prácticas más apreciadas hoy en el manejo de la gente, como de confianza, especialización, integración, convivencia organizacional, entre otras, que de alguna manera u otra complementan el desarrollo del capital humano y satisfacen las necesidades de los empleados.

Conforme a ello, otro punto primordial dentro de la Gerencia se basa en colocar en práctica las más avanzadas técnicas gerenciales que de alguna forma la empresa necesita adoptar esos nuevos enfoques que les permitan la mejora dinámica del producto o servicio que produzca, para así fortalecer el crecimiento ya sea a nivel de mercado, de calidad, de estrategias, competitividad, etc., de su capital humano y de la misma organización.

Es así, que tomando en consideración los otros puntos nombrados, se hace necesario que en todos ellos debe permanecer la habilidad gerencial que tiene como fin de desarrollar

un liderazgo eficaz, ejercido sobre la base de una misión compartida, donde el respeto y la confianza por la gente, los méritos y cualidades personales, los conocimientos técnicos y dotes de conducción de líder, le dan a la función de dirección una mayor riqueza y prestancia como lo exigen las modernas organizaciones.

En fin, el rol de la Gerencia no es de Supervisión, sino de liderazgo. La Gerencia debe trabajar en las fuentes de mejoramiento, en tratar de mejorar la calidad de productos y servicios; y en traducir esa intención en diseño y producto final, así como también el desempeño más elevado de cada individuo, y mezclarlos para lograr una ejecución bien optimizada.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Banco Central de Venezuela (BCV). *Actualidad Gerencial*.
(Revista N° 10 1er. Trimestre 2004)
- Carrillo R. (Folletos: Tips de Conocimientos, Año: 2004).
- Hernández, S., (2002) *Introducción al Proceso Administrativo*. Editorial. McGraw-Hill.
- Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA). *El Reto es Emprendedor*
(Revista N° 1, Año: 4to. Trimestre 2003).
- Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA). *Desafío de la Gerencia*.
(Revista N° 4, Año: 4to. Trimestre 2003).
- Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA). *Las Modas de la Gerencia*.
(Revista N° 1, Año: e 2003).
- Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA). *Lado Humano de las Organizaciones* (Revista N° 1, Año: 4to. Trimestre 2004).
- Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA). *El futuro de la Gerencia*.
(Revista N° 1, Año: 1er Trimestre 2006).
- Ivancevich, J., Lorenzi, P., Skinner. S., Crosby, P. (1997). *Gestión y Calidad*. Madrid: McGraw-Hill.
- Freeman, R.E., Gilbert, D.R., Stoner, J.A. (1996). *Administración*. México: Prentice Hall
- Harris, Jn. (1990). *Administración de Recursos Humanos*. México: Ediciones Ciencia y Técnica. C.A.
- Morales, E. (1996). *El Pensamiento Empresarial*. (2da. ed.). Caracas: Legislación Económica.
- Páez, J. (2003) *Gerencia en Acción (Liderazgo, Comunicación y Organización)*. Editorial Gráfica Emil C.A.
- www.gerenciaenaccion.com.ve
- www.conindustria.org.leturasgerenciales
- www.nicaraguita.com.documentos.artedoc
- www.degerencia.com
- www.gestiopolis.com