



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN

**CALIDAD EN LAS ORGANIZACIONES (EMPRESAS
E INSTITUCIONES DE PRODUCCION Y DE SERVICIOS).
PROGRAMA DE CAPACITACION DE DIRECTIVOS Y FUNCIONARIOS
PARA LOGRAR LA CALIDAD EN UNA EMPRESA**

TRABAJO DE SEMINARIO

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
INGENIERO QUIMICO
P R E S E N T A :
FRANCISCO VALENCIA JIMENEZ.**

ASESOR: ING. JOSE JUAN CONTRERAS ESPINOSA

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES



UNIVERSIDAD NACIONAL
AVENIDA DE
MEXICO

U. N. A. M.
FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES CUAUTITLAN



DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN
P R E S E N T E

ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 51 del Reglamento de Exámenes Profesionales de la FES-Cuautitlán, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el Trabajo de Seminario:

Calidad en las Organizaciones (Empresas e Instituciones
de producción y de Servicios).

Programa de Capacitación de Directivos y Funcionarios
para lograr la Calidad en una Empresa.

que presenta el pasante: Valencia Jiménez Francisco

con número de cuenta: 9140451-4 para obtener el título de :

Ingeniero Químico

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXÁMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VISTO BUENO.

ATENTAMENTE
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 01 de Noviembre de 2001.

MODULO

PROFESOR

FIRMA

I

Dra. Frida Maria León Rodríguez

II

Ing. Juan R. Garibay Bermudez

III

Dr. Armando Aguilar Marquez

AGRADECIMIENTOS

En memoria del mejor y más sabio hombre
Que dios me puso en mi camino. MI padre:

Amado Valencia Ramírez

A DIOS

Por haberme dado la oportunidad de existir y conocer a todas las personas que han sido parte fundamental para mi crecimiento.

A MIS PADRES

Como poderles agradecer a las personas más importantes de mi vida el apoyo, su entusiasmo y alegría, la fe, el cariño y los cuidados que han tenido hacia mí y que han logrado que llegue a donde estoy y serán parte fundamental para mi desarrollo tanto profesional como personal.

El objetivo que nos planteamos desde hace tanto tiempo, ahora lo hemos conseguimos, gracias a los sacrificios y esfuerzos que hicieron para que tuviera una formación profesional. Solo quiero decirles que ni con todo el oro del mundo les pago todo lo que hicieron por mí. GRACIAS.

A MIS HERMANOS.

Les agradezco también a mis hermanos Alberto, Amado y Leobardo por haber sido buenos amigos, por brindarme su confianza y apoyo.

Solo quiero que este lazo que nos une nunca se rompa y sigamos siendo los buenos amigos que somos. Nunca cambien.

Este logro es todo suyo.

PATRICIA.

Encontrar a una persona que te apoye, entusiasme, aguante corajes y que estando en momentos difíciles siempre este a tu lado, me hace sentir lo afortunado que soy por tener a una persona tan hermosa y valiosa como tu.

Por tener estas y muchas más virtudes te agradezco por siempre estar conmigo.
Te quiero.

A TODOS MIS AMIGOS

El recordar a todos mis amigos y solo mencionar a unos cuantos no es porque he dejado de recordarlos, ya que siempre los llevo en mi mente. Cada uno de ellos fue parte importante en cada una de las etapas de mi vida, pero con esto quiero decirles que gracias a ellos por siempre estar conmigo y apoyarme.

En principio, me acuerdo de esos amigos de la infancia, a mi mejor amiga Anel, a Ángeles, Alejandro, Eduardo, Víctor, Luis, Mario, Luz, Leticia, Pilar con quienes compartí toda mi infancia y sigo contando con ellos.

Como olvidar a todo mi grupo de la Secundaria No. 36 Lic. Adolfo López Mateos, en especial a Israel, Edgar, Gerardo, Gabriela Alarcón, Gabriela Zagahón, Ericka, Enrique, Dalia, Yadira.

Amigos de la Preparatoria, como Jesús, Israel, Claudia, Jaime Beceril, Gustavo, Carolina Araceli, y en especial a Mercedes que fue una amiga muy importante a la que recordare toda mi vida como parte del camino que todos debemos de seguir, aunque muchas veces se quisiera detener. Para todos ellos muchas gracias.

AGRADECIMIENTOS

Por último, como agradecer a esos buenos amigos que siempre me apoyaron de mi querida Facultad de Estudios Superiores Cuautitlan, toda la Generación 22 de Ingeniería Química. Mis grandes amigos Octavio, Antonio, Jesús López, Jesús Reyna, Roberto, Enrique, Alejandro, Jorge por siempre estar conmigo y apoyarme.

Juntos hicimos un gran equipo que supero muchas adversidades y logramos el objetivo ansiado. Este logro también es de ustedes.

Amigas muy queridas como Jenny, Diana, Rocío, Patricia, Gabriela que siempre me apoyaron.

También mi reconocimiento a las Panteras, así como a los Pequeños, los cuales formamos un gran equipo.

A MIS PROFESORES.

Agradezco a la Universidad Nacional Autónoma de México, a la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlan por todo lo que dio la máxima casa de estudios. Gracias a todos los profesores que durante mi estancia en la Universidad me transmitieron sus conocimientos.

En especial a mi asesor el IME José Juan Contreras Espinosa

A NORMEX

Por las facilidades otorgadas, así como por su colaboración para la elaboración de esta tesis.

INDICE

1

INDICE	1
OBJETIVOS	5
PROBLEMA A RESOLVER	7
INTRODUCCIÓN	9
CAPITULO 1. Papel de la Alta Dirección y la Gerencia dentro del Sistema de Gestión de Calidad	14
1.1 Responsabilidad de la dirección	16
1.2 Uso de los Principios de Gestión de Calidad	18
1.3 Planificación de la Calidad	21
1.4 Responsabilidad y Autoridad	21
1.5 Representante de la Dirección	22
1.6 Comunicación Interna	22
1.7 Revisión por la Dirección	23
1.8 Participación del Personal	23
1.9 Competencia	24
1.10 Toma de Conciencia y Formación	25
1.11 Mejora, Mejora Continua y Proceso para la Mejora Continua	27
CAPITULO 2. La Importancia de la Gerencia en una Organización de Calidad	31
2.1 El Proceso de Desarrollo y la Capacitación de los Gerentes	32

2.2	Principio de la Gerencia	34
2.3	Responsabilidades de la Gerencia	37
2.4	Habilidades de la Gerencia	38
CAPITULO 3. La Administración y el Factor Humano		41
3.1	Multiplicidad de Papeles	42
3.2	Importancia de la Dignidad Personal	43
3.3	Del Punto de Vista Racional y Económico a la Persona Compleja	43
3.3	Creatividad en la Gerencia	44
3.4	Innovación y Espíritu Emprendedor	47
3.5	La Clave de la Dirección	47
CAPITULO 4. Motivación		49
4.1	Motivación y Motivadores	50
4.2	La Diferencia entre Motivación y Satisfacción	52
4.3	Participación	54
4.4	Calidad de la Vida Laboral	54
4.5	La Teoría X y la Teoría Y	55
4.6	Motivación, Liderazgo y Administración	57
CAPITULO 5. Liderazgo		59
5.1	Definición de Liderazgo	60
5.2	Componentes de Liderazgo	60
5.3	Conducta y Estilos de Autoridad	61

5.4	El Enfoque de Ruta-Meta Aplicado a la Eficiencia del Liderazgo	62
5.5	Conducta del Líder	62
CAPITULO 6. Comunicación		65
6.1	Función de la Comunicación en las Organizaciones	66
6.2	Importancia de la Comunicación	66
6.3	Propósito de la Comunicación	67
6.4	El Proceso de la Comunicación	68
6.5	Ruido y Retroalimentación en la Comunicación	69
6.6	Comunicación en la Empresa	70
6.7	Comunicaciones dentro de la Organización	70
6.8	Saber Escuchar	72
6.9	Saber Hablar	74
6.10	Saber Leer	74
RESULTADOS		76
CONCLUSIONES		80
BIBLIOGRAFÍA		84

OBJETIVOS

OBJETIVOS

- Hacer entender a la Gerencia la importancia de las Relaciones Humanas en la empresa para poder involucrarnos de mejor manera con el personal a su cargo y obtener un mejor ambiente de trabajo.
- Capacitar a la Gerencia para cambiar su mentalidad y esta a su vez hacer cambiar al personal a su cargo obteniendo una organización de calidad.
- Por medio de la capacitación generar elementos capaces para la mejora continua de la empresa y así tener una organización de calidad.
- Tener una organización de calidad se va a ver reflejado en la productividad de la empresa, además de incrementar la confianza de los clientes.

PROBLEMA A RESOLVER

PROBLEMA A RESOLVER

**COMO HACER ENTENDER A LA GERENCIA LA IMPORTANCIA DE LAS
RELACIONES HUMANAS DENTRO DE LA EMPRESA.**

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCION

La dirección de la Empresa está consciente de la importancia que tiene el puesto de la Gerencia en la jerarquía administrativa. El nivel en el que se encuentra la Gerencia es el más adecuado para evaluar y controlar el rendimiento del personal, identificar problemas potenciales, tomar medidas correctivas y representar a la Empresa ante aquellos a quienes dirige. El puesto es clave, por lo que la dirección, reconociéndolo, ha dado al gerente una mayor autoridad, con el fin de aumentar la eficiencia de la organización. Como resultado, el Gerente desempeña en la actualidad un papel nuevo y mucho más interesante.

La Gerencia moderna tiene a su cargo la planeación, operación y control de las funciones de producción y manejo de personal dentro de su área. El gerente realiza estas funciones en el contexto de la organización y dentro de un sistema social y económico. Estas circunstancias ejercen una gran influencia en él y en la calidad de su trabajo. Su conciencia cada vez mayor de las relaciones que existen entre los factores humanos, sociales y de la organización, determinará en última instancia la efectividad en la satisfacción de las exigencias de su cargo.

Las empresas comprometidas con una calidad total invierten de manera importante en capacitación y educación.

La capacitación es uno de los costos iniciales mayores en una iniciativa de calidad total. De manera no sorprendente, es algo en cuya inversión muchas empresas se muestran renuentes. Incluso si efectúan la inversión, a menudo tienen mucho cuidado en medir los beneficios comparados con los costos. La gerencia debe de saber que los beneficios de una capacitación basada en la calidad sobrepasan al costo por lo menos 30 a 1. La capacitación y educación se han convertido en responsabilidad esencial de los departamentos de administración de los recursos humanos en las organizaciones de la calidad total, particularmente conforme empleados con autoridad requieren nuevos conocimientos y habilidades,

cuyo costo no debe justificarse.

La capacitación generalmente incluye concientización respecto a la calidad, liderazgo, administración de proyectos, comunicaciones, trabajo en equipo, solución de problemas, interpretación y uso de datos, cumplimiento de los requerimientos del cliente, análisis de procesos, simplificación de procesos, reducción de desperdicios, reducción del tiempo del ciclo, eliminación de errores y otros temas que afectan la eficacia, eficiencia y seguridad de los empleados.

Los planes de capacitación deben basarse en las necesidades de habilidades en el puesto y en las iniciativas estratégicas de la empresa. Los gerentes le indican al departamento de educación lo que necesitan y se diseñan programas para cumplir con estas necesidades.

Las compañías importantes tienen departamentos de capacitación formales, cuyos sistemas y procedimientos han evolucionado junto con sus sistemas generales de calidad. En algunas, los gerentes capacitan a sus trabajadores directamente de arriba a abajo. Mientras que empresas más pequeñas a menudo utilizan asesores externos. El contenido deberá ser personalizado de acuerdo con las necesidades de la empresa.

Las Relaciones Humanas dentro de una Empresa son muy importantes, ya que de aquí se parte para poder tener un buen ambiente de trabajo. Existen muchas empresas que tienen problemas para manejar las Relaciones Humanas, más que nada a nivel gerencial que es la que se encarga de estar en contacto con diferente tipo de gente, es decir, tanto con la alta dirección como con el personal de menor rango.

La gerencia debe de tener las habilidades para las relaciones humanas, relacionadas con el conocimiento del comportamiento humano y capacidad para trabajar eficientemente con individuos y grupos: compañeros, superiores y subordinados.

La gerencia debe de tener en cuenta todas las habilidades posibles para poder hacer entender al personal que todos trabajando en equipo se pueden hacer cosas con calidad, además de hacer crecer a la empresa de forma importante, cosa que no es nada fácil y se le reconocerá al Gerente el trabajo realizado.

Por lo tanto, el Gerente debe de entender las teorías modernas de motivación en el trabajo que se basan en la suposición de que la recompensa sea más persuasiva que el castigo. Autoridades en este ámbito opinan que las recompensas (o "factores de motivación") intrínsecas al trabajo como: mayor responsabilidad, capacitación e identificación con el objetivo de la empresa y que se plasma en la elaboración de un buen producto o servicio dan mejores resultados que las extrínsecas (o "factores de mantenimiento") como incrementos de salario, seguridad en el empleo y beneficios adicionales.

El Gerente puede contribuir al logro de los objetivos de la empresa ejerciendo sus cualidades en aquellos a quienes dirige. Por lo que un Gerente debe de ser líder en un grupo y puede ser subalterno en otro por la posición que ocupa en relación con otros, porque posee dotes de mando que exhibe en momentos de peligro o debido a que tiene experiencia y conocimientos especiales.

El liderazgo implica capacidad administrativa para lograr objetivos de grupo trabajando con y a través de las personas. El concepto incluye la autoridad inherente a la posición del Gerente, autoridad que se manifiesta por el respeto y confianza que los subordinados demuestran a quien lo desempeña.

Para lograr que se cumplan los objetivos todo el personal debe de tener en mente un mismo fin y para lograrlo se necesita una comunicación eficaz. La comunicación se activa al proporcionar la unión entre planes y acciones. Se puede tener un buen conjunto de planes y una plantilla de personal pero hasta que las cosas comiencen a hacerse, no tendrá nada. Ni la motivación ni el liderazgo pueden generar acción sin la comunicación. Esto es lo que da la señal de salida y mantiene en plan la acción.

Por esto el Gerente debe de entender la importancia de las Relaciones Humanas dentro de la Empresa y es aquí de donde se deriva este Programa de Capacitación, el cual sirve para el desarrollo del Gerente y por consecuencia la mejora continua de la Empresa.

CAPITULO I

**PAPEL DE LA ALTA DIRECCIÓN Y LA GERENCIA
DENTRO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE
CALIDAD**

CAPITULO I.**PAPEL DE LA ALTA DIRECCIÓN Y LA GERENCIA DENTRO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD**

A través de su liderazgo y sus acciones, la alta dirección puede crear un ambiente en el que el personal se encuentre involucrado y en el cual un sistema de gestión de calidad puede operar eficazmente.

Los principios de gestión de la calidad pueden ser utilizados por la alta dirección como base de su papel, que consiste en:

- Establecer y mantener la política de la calidad y los objetivos de calidad de la organización.
- Promover la política de la calidad y los objetivos de la calidad a través de la organización para aumentar la toma de conciencia, la motivación y la participación.
- Asegurarse del enfoque hacia los requisitos del cliente en toda la organización.
- Asegurarse de que se implementen los procesos apropiados para cumplir con los requisitos de los clientes y de otras partes interesadas y para alcanzar los objetivos de la calidad.
- Asegurarse de que se ha establecido, implementado y mantenido un sistema de gestión de la calidad eficaz y eficiente para alcanzar los objetivos de la calidad.
- Asegurarse de la disponibilidad de los recursos necesarios.
- Revisar periódicamente el sistema de gestión de la calidad.

- Decidir sobre las acciones en relación con la política y con los objetivos de la calidad.
- Decidir sobre las acciones para la mejora del sistema de gestión de la calidad.

1.1 Responsabilidad de la Dirección.

Orientación General

El liderazgo, compromiso y la participación activa de la alta dirección son esenciales para desarrollar y mantener un sistema de gestión de calidad eficaz y eficiente para lograr beneficios para todas las partes interesadas. Para alcanzar estos beneficios es necesario establecer, mantener y aumentar la satisfacción del cliente.

La alta dirección debe considerar acciones tales como:

- Establecer una visión, políticas y objetivos estratégicos coherentes con el propósito de la organización.
- Liderar la organización con el ejemplo, con el fin de desarrollar confianza entre el personal.
- Comunicar la orientación de la organización y los valores relativos a la calidad y al sistema de gestión de la calidad.
- Participar en proyectos de mejora en la búsqueda de nuevos métodos, soluciones y productos.
- Obtener directamente retroalimentación sobre la eficacia y eficiencia del sistema de gestión de la calidad.
- Identificar los procesos de realización del producto que aportan valor a la organización.
- Identificar los procesos de apoyo que influyen a la eficacia y

eficiencia de los procesos de realización.

- Crear un ambiente que promueva la participación activa y el desarrollo del personal.
- Proveer la estructura y los recursos necesarios para apoyar los planes estratégicos de la organización.

La alta dirección debe definir también métodos para medir el desempeño de la organización con el fin de determinar si se han alcanzado los objetivos planeados.

- Mediciones financieras.
- Mediciones del desempeño de los procesos a través de toda la organización.
- Mediciones externas, tales como estudios comparativos (benchmarking) y evaluación por tercera parte.
- Evaluación de la satisfacción de los clientes, personal de la organización y otras partes interesadas.
- Evaluación de la percepción de los clientes y de otras partes interesadas del desempeño de los productos proporcionados.
- Medición de otros factores de éxito que identifique la dirección.

La información que se obtenga de dichas mediciones y evaluaciones debería considerarse también como un elemento de entrada para la revisión por la dirección con el fin de asegurarse de que la mejora continua del sistema de gestión de la calidad es el motor de la mejora continua de la organización.

1.2 Uso de los principios de Gestión de Calidad

Para dirigir y operar una organización con éxito es necesario gestionarla de manera sistemática y visible. La orientación para la dirección se basa en ocho principios de gestión de calidad.

Estos principios se han desarrollado con la intención de que la alta dirección pueda utilizarlos para liderar la organización hacia la mejora del desempeño.

Estos principios de gestión de la calidad se citan a continuación:

1.- Enfoque al Cliente

Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.

2.- Liderazgo

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.

3.- Participación del Personal

El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.

4.- Enfoque basado en Procesos

Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

5.- Enfoque de Sistema para la Gestión.

Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.

6.- Mejora Continua.

La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.

7.- Enfoque basado en hechos para la Toma de Decisión

Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.

8.- Relaciones Mutuamente beneficiosas con el Proveedor.

Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

El uso exitoso de los ocho principios de gestión por una organización resultará en beneficios para las partes interesadas, tales como mejora en la rentabilidad, la creación de valor y el incremento de la estabilidad.

Aspectos a Considerar.

Basados en los principios anteriores, la alta dirección debe demostrar su liderazgo y compromiso con las siguientes actividades:

- Comprensión de las necesidades y expectativas actuales y futuras del cliente, además de los requisitos.
- La promoción de políticas y objetivos para incrementar la conciencia, la motivación y la participación activa de las personas de la organización.

- El establecimiento de la mejora continua como un objetivo de los procesos de la organización.
- La planificación del futuro de la organización y la gestión del cambio.
- El establecimiento y comunicación de un marco de referencia para el logro de la satisfacción de las partes interesadas.

Como complemento a la mejora continua escalonada o progresiva, la alta dirección debería considerar igualmente cambios radicales en los procesos como una manera de mejorar el desempeño de la organización. Durante dichos cambios, la dirección debe tomar las medidas apropiadas para asegurarse de que se proporcionan los recursos y las comunicaciones necesarias para mantener las funciones del sistema de gestión de calidad.

La alta dirección debe identificar los procesos de realización de producto de la organización, dado que éstos están directamente relacionados con el éxito de la organización. La alta dirección debe también identificar aquellos procesos de apoyo que afectan a la eficacia y eficiencia de los procesos de realización o las necesidades y expectativas de las partes interesadas.

La gestión debe asegurarse de que todos los procesos operan como una red de trabajo eficaz y eficiente. La gestión debe analizar y optimizar la interacción de los procesos, incluyendo tanto los procesos de realización como los procesos de apoyo.

Conviene:

- Asegurarse de que la secuencia e interacción de los procesos se diseñan para lograr eficaz y eficientemente los resultados deseados.
- Asegurarse de que los elementos de entrada, las actividades y los elementos de salida de los procesos están claramente definidos y controlados.

- Realizar el seguimiento de los elementos de entrada y de salida para verificar que los procesos individuales están vinculados y operan eficaz y eficientemente.
- Identificar y gestionar los riesgos, y aprovechar las oportunidades de mejora del desempeño.
- Llevar a cabo el análisis de los datos para facilitar la mejora continua de los procesos.
- Identificar a los dueños de cada proceso y dotarles de plena responsabilidad y autoridad.
- Gestionar cada proceso para alcanzar los objetivos de los mismos.
- Las necesidades y expectativas de las partes interesadas.

1.3 Planificación de la calidad

La alta dirección debe asegurarse de que los objetivos de la calidad, incluyendo aquéllos necesarios para cumplir los requisitos para el producto, se establecen en las funciones y niveles pertinentes dentro de la organización. Los objetivos de la calidad deben ser medibles y coherentes con la política de calidad.

La dirección debe asumir la responsabilidad de la planificación de la calidad de la organización. Esta planificación debe enfocarse en la definición de los procesos necesarios para cumplir eficaz y eficientemente los objetivos de la calidad y los requisitos de la organización coherentemente con la estrategia de la organización.

1.4 Responsabilidad y Autoridad

La alta dirección debe definir y después comunicar la responsabilidad y autoridad con el objeto de implementar y mantener un

sistema de gestión de la calidad.

Se le debe atribuir al personal de la organización la responsabilidad y autoridad que le permita contribuir en el logro de los objetivos de calidad y establecer su participación, motivación y compromiso.

1.5 Representante de la Dirección (Gerente)

La alta dirección debe designar y dotar de autoridad a un representante de la dirección para gestionar, dar seguimiento, evaluar y coordinar el sistema de gestión de la calidad. El propósito de esta designación es aumentar la eficacia y eficiencia de la operación y de la mejora del sistema de gestión de calidad. El representante o la Gerencia debe depender de la alta dirección y comunicarse con los clientes y otras partes interesadas para asuntos relacionados con el sistema de gestión de la calidad.

1.6 Comunicación Interna

Se debe definir e implementar un proceso eficaz para la comunicación de la política de la calidad, los requisitos de la calidad, los objetivos de la calidad y los logros. Proporcionar esta información puede ayudar a la mejora del desempeño de la organización y compromete directamente a las personas en el logro de los objetivos de la calidad.

La dirección debe promover activamente la retroalimentación y la comunicación del personal de la organización como un medio para su participación.

Los siguiente son ejemplos de actividades de comunicación.

- Comunicación conducida por la dirección en las áreas de trabajo;
- Reuniones informativas en equipo y otras reuniones, como por ejemplo, aquellas para realizar reconocimientos a los logros;

- Tableros de noticias, periódicos y revistas internas;
- Medios audiovisuales y electrónicos, tales como correo electrónico o sitios en la red (websites); y
- Encuestas a los empleados y esquemas de sugerencias.

1.7 Revisión por la Dirección.

La alta dirección y la gerencia debe desarrollar la actividad de revisión por la dirección más allá de la verificación de la eficiencia del sistema de gestión de la calidad, convirtiéndola en un proceso que se extienda a la totalidad de la organización y que evalúe también la eficiencia del sistema. Mediante su liderazgo, la alta dirección debe estimular el intercambio de nuevas ideas con discusiones abiertas y evaluación de la información de entrada, durante las revisiones por la dirección.

Para aportar valor a la organización a partir de la revisión por la dirección, se debe controlar el desempeño de los procesos de realización y de apoyo mediante revisiones sistemáticas basadas en los principios de gestión de la calidad. La frecuencia de la revisión debe determinarse en función de las necesidades de la organización.

La información de entrada para el proceso de revisión debe proporcionar resultados que vayan más allá de la eficiencia del sistema de gestión de la calidad. Los resultados de las revisiones deben proporcionar datos que puedan utilizarse en la planificación de la mejora del desempeño de la organización.

1.8 Participación del Personal.

La alta dirección y la gerencia debe mejorar la eficiencia de la organización, incluyendo el sistema de gestión de la calidad, mediante la

participación y el apoyo de las personas. Como ayuda en el logro de sus objetivos de mejora del desempeño, la organización debe promover la participación y el desarrollo de su personal.

- Proporcionando formación continua y la planificación de carrera
- Definiendo sus responsabilidades y autoridades
- Estableciendo objetivos individuales y de equipo, gestionando el desempeño de los procesos y evaluando los resultados
- Facilitando la participación activa en el establecimiento de objetivos y la toma de decisiones
- Mediante reconocimientos y recompensas
- Facilitando la comunicación de información abierta y en ambos sentidos
- Revisando continuamente las necesidades de su personal
- Creando las condiciones para promover la innovación
- Asegurando el trabajo en equipo eficaz
- Comunicando sugerencias y opiniones
- Utilizando mediciones de la satisfacción del personal
- Investigando las razones por las que el personal se incorpora a la organización y se retira de ella.

1.9 Competencia

La dirección debe asegurarse de que se dispone de la competencia

necesaria para la operación eficaz de la organización. La dirección debe considerar el análisis tanto de las necesidades de competencia presentes como de las esperadas en comparación con la competencia ya existente en la organización.

La consideración de necesidades de competencia incluye fuentes tales como:

- Demandas futuras relacionadas con los planes y los objetivos estratégicos y operacionales;
- Anticipación de las necesidades de sucesión de la dirección y de la fuerza laboral;
- Cambios en los procesos, herramientas y equipos de la organización;
- Evaluación de la competencia individual del personal para desempeñar actividades definidas; y
- Requisitos legales y reglamentarios y normas que afecten a la organización y a sus partes interesadas.

1.10 Toma de Conciencia y Formación.

La planificación de las necesidades de educación y formación debe tener en cuenta el cambio provocado por la naturaleza de los procesos de la organización, las etapas de desarrollo del personal y la cultura de la organización.

El objetivo es proporcionar al personal de conocimientos y habilidades que, junto con la experiencia, mejoren su competencia.

La educación y la formación debe enfatizar la importancia del cumplimiento de los requisitos y las necesidades y expectativas del cliente y de otras partes interesadas. Debe también incluir la toma de conciencia de las consecuencias sobre la organización y su personal

debido al incumplimiento de los requisitos.

Para apoyar el logro de los objetivos de la organización y el desarrollo de su personal, la planificación de la educación y la formación debe considerar:

- La experiencia del personal;
- Los conocimientos tácitos y explícitos;
- Las habilidades de liderazgo y gestión;
- Las herramientas de planificación y mejora;
- La creación de equipos;
- La resolución de problemas;
- Las habilidades de comunicación;
- La cultura y el comportamiento social;
- El conocimiento de los mercados y de las necesidades y expectativas de los clientes y de otras partes interesadas; y
- La creatividad y la innovación.

Para facilitar la participación activa del personal, la educación y la formación también incluyen:

- La visión para el futuro de la organización;
- Las políticas y los objetivos de la organización;
- El cambio y el desarrollo de la organización;

- La iniciación e implementación de procesos de mejora;
- Los beneficios de la creatividad y la innovación;
- El impacto de la organización en la sociedad;
- Programas de inducción para el nuevo personal; y
- Los programas para actualización periódica del personal ya formado.

Los planes de formación deben incluir:

- Objetivos;
- Programas y metodologías;
- Recursos necesarios;
- Identificación del apoyo interno necesario;
- Evaluación en términos de aumento de la competencia del personal; y
- Medición de la eficacia y del impacto sobre la organización.

La educación y formación proporcionadas deben evaluarse en términos de expectativas e impacto en la eficiencia de la organización como medio para la mejora de futuros planes de formación.

1.11 Mejora, Mejora Continua y Proceso de Mejora Continua

Mejora

La dirección debe buscar continuamente mejorar la eficiencia de los procesos de la organización, más que esperar a que un problema le revele

oportunidades para la mejora.

Las mejoras pueden variar desde actividades escalonadas continuas hasta proyectos de mejora estratégica a largo plazo. La organización debe tener un proceso para identificar y gestionar las actividades de mejora.

Estas mejoras pueden resultar en cambios en el proceso o en el producto e incluso en el sistema de gestión de calidad o en la organización.

Mejora Continua.

El objetivo de la mejora continua del sistema de gestión de la calidad es incrementar la probabilidad de aumentar la satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas.

Las siguientes son acciones destinadas a la mejora:

- Análisis y evaluación de la situación existente para identificar áreas para la mejora.
- El establecimiento de los objetivos para la mejora.
- La búsqueda de posibles soluciones para lograr los objetivos
- La evaluación de dichas soluciones y su selección
- La implementación de la solución seleccionada
- La medición, verificación, análisis y evaluación de los resultados de la implementación para determinar que se ha alcanzado los objetivos.

La organización debe mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad mediante el uso de la política de la calidad, los objetivos de la calidad, los resultados de las auditorías, las acciones correctivas y preventivas y la revisión por la dirección.

Para ayudar en el aseguramiento del futuro de la organización y la satisfacción de las partes interesadas, la dirección debe crear una cultura que involucre a las personas de manera activa en la búsqueda de oportunidades de mejora del desempeño de los procesos, las actividades y los productos.

Para involucrar al personal, la gerencia debe crear un ambiente en el que se delega la autoridad de manera que se dota al personal de autoridad y éste acepta la responsabilidad de identificar oportunidades en las que la organización pueda mejorar su desempeño.

Esto puede conseguirse mediante actividades como las siguientes:

- Estableciendo objetivos para el personal, los proyectos y para la organización;
- Realizando estudios comparativos (benchmarking) del desempeño de la organización con respecto al de la competencia y con respecto a las mejores prácticas;
- Reconociendo y recompensando la consecución de mejoras;
- Mediante esquemas de sugerencias que incluyan reacciones oportunas de la dirección

Proceso para la Mejora Continua

Un objetivo estratégico de una organización debe ser la mejora continua de los procesos para aumentar el desempeño de la organización y beneficiar a las partes interesadas.

La mejora continua por cualquiera de los métodos identificados debe implicar lo siguiente:

- Razón para la mejora. Se debe identificar un problema y seleccionar

un área para la mejora así como la razón para trabajar en ella.

- **Situación Actual.** Debe evaluarse la eficiencia de los procesos existentes. Se debe recopilar y analizar datos para descubrir qué tipos de problemas ocurren más frecuentemente.
- **Análisis.** Se debe identificar y verificar las causas raíz del problema.
- **Identificación de soluciones posibles.** Se deben explorar alternativas para las soluciones. Se debe seleccionar e implementar la mejor solución: por ejemplo, una que elimine las causas raíz del problema y prevenga que vuelva a suceder.
- **Evaluación de los efectos.** Se debe confirmar que el problema y sus causas raíz han sido eliminados o sus efectos disminuidos, que la solución ha funcionado, y que se ha logrado la meta de mejora.
- **Implementación y normalización de la nueva solución.** Se deben reemplazar con el nuevo proceso para prevenir que vuelva a suceder el problema o sus causas raíz.
- **Evaluación del proceso al completarse la mejora.** Se debe evaluar la eficiencia del proyecto de mejora y se debe considerar la posibilidad de utilizar esta solución en algún otro lugar de la organización.

Con el fin de facilitar la participación activa y la toma de conciencia del personal en las actividades de mejora, la dirección debe considerar actividades tales como:

- Formar grupos pequeños y elegir a los líderes de entre los miembros del grupo;
- Permitir al personal controlar y mejorar su lugar de trabajo; y
- Desarrollar el conocimiento, la experiencia y las habilidades del personal como parte de las actividades generales de gestión de la calidad de la organización.

CAPITULO II

LA IMPORTANCIA DE LA GERENCIA EN UNA ORGANIZACIÓN DE CALIDAD

CAPITULO II

LA IMPORTANCIA DE LA GERENCIA EN UNA ORGANIZACIÓN DE CALIDAD

Los buenos ejecutivos miran el futuro y se preparan para él. Una manera importante de hacerlo es desarrollar y entrenar a gerentes de modo que sean capaces de enfrentar nuevas demandas, problemas y retos. De hecho, los directivos tienen la responsabilidad de proporcionar oportunidades de capacitación y desarrollo a sus empleados de modo que éstos puedan alcanzar todo su potencial.

Los costos de la capacitación representan grandes inversiones y es justificable la preocupación de los ejecutivos por la eficacia del mismo.

Se usa el término **desarrollo del gerente** para referirse al progreso que una persona hace para aprender a administrar. La **capacitación de los gerentes**, por otra parte, se refiere a los programas que facilitan el proceso de aprendizaje. El **desarrollo de la organización** se considera como un enfoque sistemático, integrado y planeado para mejorar la eficacia de los grupos y de toda la organización.

Así pues, el desarrollo de la organización, se concentra en la organización total, mientras que el desarrollo del gerente se concentra en el progreso que hacen los individuos. Estos enfoques se apoyan entre sí y deberían integrarse para mejorar la eficacia tanto de los gerentes como de la empresa.

2.1 El proceso de desarrollo y la capacitación de los gerentes.

Antes de tomar una decisión acerca de programas específicos de capacitación y desarrollo, deben considerarse tres tipos de necesidades. Las necesidades de la organización incluyen elementos como los objetivos de la empresa, la disponibilidad de los gerentes y las tasas de rotación del personal. Los datos de necesidades de entrenamiento

individuales pueden recabarse con evaluaciones del desempeño, entrevistas con el titular del puesto, pruebas, encuestas y planes de carrera para individuos. Considérense más detalladamente los pasos en el proceso del desarrollo gerencial, concentrándonos primero en el trabajo actual, después en el puesto siguiente en la escala de carrera y, finalmente, en las necesidades futuras a largo plazo de la organización.

Trabajo Actual.

El desarrollo y capacitación de los gerentes deben basarse en un análisis de necesidades derivado de una comparación de desempeño y la conducta requeridos. Un gerente ha decidido tomar medidas para el mejoramiento de un proceso y los pasos a seguir para este objetivo. Pero puesto en práctica resulta que no se llevó a cabo como se había planeado por falta de comunicación entre la organización. El análisis podría indicar que el gerente carece del conocimiento y las habilidades para hacer un trabajo y que los conflictos entre los gerentes subordinados obstaculizan el trabajo eficaz en equipo. Con base a este análisis, se identifican las necesidades de capacitación y los métodos para superar las deficiencias.

Siguiente Trabajo.

Específicamente, la competencia presente se compara con la competencia que exige el siguiente trabajo. Para llegar de un puesto a otro se requiere de mayor preparación y entrenamiento. Esta preparación sistemática para una nueva asignación es un enfoque más profesional que asignar una persona a una nueva situación laboral sin capacitarla.

Necesidades Futuras.

Las organizaciones progresistas va un paso más allá en su manera de concebir la capacitación y el desarrollo; se preparan para el futuro más distante. Esto requiere que hagan un pronóstico acerca de qué nuevas capacidades serán exigidas por la tecnología y los métodos cambiantes.

Los planes dependen no sólo de las necesidades de entrenamiento,

sino también de los diversos enfoques del desarrollo gerencial que están disponibles.

Un gerente es un administrador que esta a cargo y coordina las actividades de un grupo de empleados encargados de tareas específicas dentro de un departamento sección o unidad de una organización. Dirigen el procedimiento de trabajo, emiten ordenes o instrucciones orales o escritas, asignan tareas a los trabajadores, examinan la calidad y limpieza de trabajo, mantienen la armonía entre trabajadores, corrigen errores y atienden quejas.

No hay labor más importante, difícil y exigente que el de inspeccionar el trabajo de los demás. Una buena gerencia reclama más conocimientos, habilidad, sentido común y previsión que casi cualquier otra clase de trabajo. El éxito del gerente en el desempeño de sus deberes determina el éxito o el fracaso de los programas y objetivos de su área. El individuo solo puede llegar a ser un buen gerente a través de una gran dedicación a tan difícil trabajo y de una experiencia ilustrativa y satisfactoria adquirida por medio de programas formales de capacitación; como el presente programa y de la práctica informal del trabajo.

Cuando el supervisor funciona como es debido, su papel puede resumirse o generalizarse en dos categorías o clases de responsabilidades extremadamente amplias que, en su función real, son simplemente facetas diferentes de una misma actividad; no puede ejercer una sin la otra. Estas dos facetas son seguir los principios y aplicar los métodos para una buena gerencia.

2.2 Principio de la Gerencia

Los objetivos de la empresa tienen que ser la finalidad de la actividad de trabajo, y la actividad tienen que emprenderla los individuos. Así pues, los principios de la gerencia (reglas generales, conceptos) constituyen las guías mediante las que el gerente pasa de una situación a la siguiente. Tienen una importancia enorme por cuanto gobiernan la acción, es decir, la aplicación u operacionalidad de las técnicas de la

gerencia.

Algunos de los principios más importantes de la gerencia son:

1. - Consideradas funcionalmente, la Dirección y la Gerencia no pueden separarse, ni establecerse aparte una de la otra. Son funciones coordinadas, complementarias y mutuamente compartidas en el funcionamiento de cualquier organización.

2. - Generalmente la Dirección se ocupa de condiciones y operaciones en general; por lo común, la gerencia se ocupa de mejorar un trabajo o la labor en particular.

3. - La gerencia ha de ser sensible a los cambios, ha de estar impregnada de una actitud experimental y debe dedicarse continuamente a la revisión y revalorización de los objetivos y a evaluar materiales, políticas y métodos.

4. - La gerencia debe basarse en la filosofía democrática:

- La gerencia debe respetar la personalidad y las diferencias individuales, y buscará proporcionar oportunidades para la mejor expresión y creatividad de cada persona.
- La gerencia debe proporcionar plenas oportunidades para la formulación conjunta de políticas y planes, acogiendo gustosamente y utilizando la libre expresión y las aportaciones de todos los interesados.
- La gerencia debe estimular la iniciativa, la confianza en sí mismo y la responsabilidad de cada persona en el desempeño de sus obligaciones.
- La gerencia debe basarse en el supuesto de que los trabajadores puedan mejorar. Tendrá que aceptar las idiosincrasias, la renuncia a colaborar y el antagonismo como características humanas, exactamente del mismo modo que acepta lo razonable, la cooperación
- y una actividad enérgica. Los últimos son valores positivos, los primeros objeciones.

- La gerencia debe sustituir la función dirigente por la autoridad, que debe reconocerse como derivada de los hechos propios de la situación. La autoridad personal, si fuere necesaria debe derivarse de la planeación de grupo.
5. - La gerencia debe emplear métodos y actitudes científicas en cuanto sean aplicables al trabajo, al trabajador y a los procesos de trabajo.
6. - En situaciones en que no sean aplicables en los métodos de la ciencia la gerencia debe emplear los procesos de la lógica en el estudio, el mejoramiento y la evaluación del trabajo, los trabajadores y los procesos de trabajo. La gerencia ya sea mediante o procesos ordenados del pensamiento, debe derivar y utilizar datos y conclusiones que sean más objetivos precisos, suficientes, mejor obtenidos y más sistemáticamente organizados y utilizados que los datos y conclusiones de una opinión descontrolada.
7. - La gerencia tiene que ser creativa:
- La gerencia debe proporcionar oportunidades para ejercitar la originalidad y para fomentar contribuciones singulares de autoexpresión creadora. Debe buscar y desarrollar habilidades innatas.
 - La gerencia debe determinar procedimientos y acciones basándose en las necesidades de cada situación.
 - La gerencia debe conformar y manipular expresamente el ambiente de trabajo para que se logren los mejores resultados.
8. - La gerencia debe realizarse a través de una serie de actividades ordenadas, proyectadas, programadas y ejecutadas en conjunto.
9. - La gerencia debe juzgarse por la economía y la eficacia de los resultados que obtenga.

2.3 Responsabilidades de la Gerencia.

Los gerentes proporcionan la unión vital entre las metas de la dirección y el significativo esfuerzo de los empleados.

Las responsabilidades abarcan cinco amplias áreas:

Responsabilidades hacia la Dirección.

Los gerentes deben, sobre todo, dedicarse a cumplir con los objetivos, planes y políticas de la empresa. Estos son establecidos por la alta dirección. La tarea principal de los gerentes es de servir de "perno de enlace" para que la dirección se asegure que éstos son efectuados por la gerencia.

Responsabilidad hacia los Trabajadores.

Una de las responsabilidades más importantes que asume el gerente es la de colaborar con los subordinados para conservar su motivación por el trabajo. Aquí radican los aspectos emocional, conductual y psicológico de la gerencia. La conservación de la motivación depende de que el gerente sea capaz de entender y utilizar los diversos modelos de liderazgo, introducir cambios, dar consejo e interpretar y comunicar de modo efectivo a sus subordinados las metas y los objetivos de la empresa.

Debe activar los recursos humanos para alcanzar esas metas y satisfacer las necesidades de los trabajadores. Las metas y los objetivos de la empresa se deben convertir en finalidades vivas, que se pueden lograr, y no dejarlos como simples planes elaborados por la Dirección. El Gerente es más efectivo cuando procura apoyar más que dirigir a sus subordinados. Para darles el apoyo necesario, tiene que determinar las necesidades del grupo.

Responsabilidades hacia los Especialistas del Staff (de apoyo)

La relación entre la Gerencia y los departamentos del staff es de

mutuo soporte. El personal de staff debe proporcionar a los Gerentes orientación y ayuda, así como prescribir procedimientos por seguir y formas por llenar. Los Gerentes, a su vez, contribuyen con el trabajo del personal de staff al aplicar correctamente sus consejos y servicios y cumplir con sus requerimientos.

Responsabilidad hacia otros Gerentes.

El trabajo es equipo es esencial en los niveles de la Gerencia. Existe una gran interdependencia departamental. Los objetivos y actividades de un departamento deben armonizar con los de los demás departamentos. Esto a menudo exige el sacrificio de una meta inmediata por el bien mayor de toda la organización.

Responsabilidades Éticas.

Las responsabilidades éticas tratan de lo que está bien y lo que esta mal. Las personas, en las descripciones de puestos no encuentran nada acerca de los deberes éticos, puesto que se espera o supone que todos poseen estos valores antes de que se les asigne a cualquier trabajo. Sin embargo, si en la forma de ser del individuo faltan las virtudes de lealtad, fidelidad, honradez, justicia y otras similares, no puede desempeñar eficazmente las tareas que emprende.

El sentido de hacer lo "correcto", lo que "esta bien", es requisito previo y un factor esencial para el debido cumplimiento de las responsabilidades de la función que puede corresponderle a un individuo, ya que está realizando una labor determinada.

Habrà quienes lo vean como "valores"; otros lo calificarán como elementos de un "código de conducta", o de "ética". Cualquiera que sea la forma en que el Gerente decida nombrarlas, sus responsabilidades son más o menos, las mismas.

2.4 Habilidades de la gerencia.

Los Gerentes fortalecen su contribución al proceso administrativo

mediante el desarrollo de sus habilidades técnicas, administrativas y de relaciones humanas.

Los Gerentes son parte esencial del proceso administrativo. Realizan exactamente las mismas funciones que el Director General. Cada tarea específica, cada responsabilidad, así como los distintos papeles que desempeñan los Gerentes, deben llevarse a cabo en el proceso administrativo. Este proceso, que se repite una y otra vez, cada día, semana y año, consta de cinco amplias funciones.

Planeación.

Determinación de metas y establecimiento de planes y procedimientos para alcanzarlas.

Organización.

Organización de trabajos por realizar, de tal forma que sean más efectivos.

Integración.

Selección y colocación del número apropiado de personas en los puestos y tareas más adecuados.

Dirección.

Motivación, comunicación y liderazgo.

Control.

Regulación del proceso, sus costos y las personas que lo llevan a cabo.

El trabajo de la Gerencia solo difiere en términos de grado con el de otros niveles administrativos. Sus Habilidades pueden clasificarse en tres grandes rubros:

Habilidades Técnicas.

Implica el conocimiento del trabajo: conocimiento sobre la Empresa y sus procesos, maquinaria, equipo y problemas subyacentes.

Habilidades Administrativas.

Incluye el conocimiento de toda la organización y de como está coordinada, conocimiento de sus sistemas de información y registro y capacidad de planear y controlar el trabajo.

Habilidades para las Relaciones Humanas.

Que involucra el conocimiento del comportamiento humano y capacidad para trabajar eficientemente con individuos y grupos: compañeros, superiores y subordinados.

CAPITULO III.

LA ADMINISTRACIÓN Y EL FACTOR HUMANO

CAPITULO III.**LA ADMINISTRACIÓN Y EL FACTOR HUMANO**

Es obvio que, aunque los objetivos de la empresa podrán diferir hasta cierto punto en las organizaciones, los individuos que participan tienen también necesidades y objetivos que son particularmente importantes para ellos. Mediante la función de dirección los gerentes ayudan a las personas a ver que pueden satisfacer sus propias necesidades y utilizar su potencial, al mismo tiempo que contribuyen a la realización de las metas de una empresa. Por tanto, los gerentes deberán entender los roles o papeles asumidos por los empleados, la individualidad de las personas y sus personalidades.

3.1 Multiplicidad de papeles

Los individuos son mucho más que simplemente un factor productivo en los planes de la gerencia. Son miembros de los sistemas sociales de muchas organizaciones; son consumidores de bienes y servicios y, por lo tanto, influyen de manera importante en la demanda; son miembros de familias, escuelas, iglesias, asociaciones comerciales y partidos políticos. En estos papeles diferentes, establecen leyes que controlan a los gerentes, reglas éticas que norman la conducta y una tradición de dignidad humana que es una característica importante de nuestra sociedad. En suma, los gerentes y las personas a quienes dirigen son miembros interactuantes de un sistema social global.

Las compañías desarrollan reglas, procedimientos, horarios de trabajo, estándares de seguridad y descripciones de puestos; todo ello con la suposición implícita de que las personas son esencialmente similares. Por supuesto, esta suposición es necesaria en gran medida en los esfuerzos organizados, pero es igualmente importante reconocer que los individuos son únicos; tienen diferentes necesidades, ambiciones, actitudes, deseos de responsabilidad, niveles de conocimiento, habilidades y potenciales.

A menos que los gerentes entiendan la complejidad e individualidad

de las personas, es posible que apliquen equivocadamente las generalizaciones sobre la motivación, liderazgo y comunicación. Los principios y conceptos, aunque son verdaderos en general, tienen que ser ajustados para adecuarse a la situación específica. En una empresa no se pueden satisfacer por completo todas las necesidades de los individuos, pero los gerentes tienen gran responsabilidad para la realización de arreglos individuales.

3.2 Importancia de la dignidad personal.

Administrar representa conseguir los objetivos de la empresa. Obtener resultados es importante, pero los medios no deben violar nunca la dignidad de las personas. El concepto de dignidad individual significa que los individuos deben ser tratados con respeto, no importa cual sea su posición en la organización. El presidente, el vicepresidente, el gerente, el supervisor de primera línea y el trabajador contribuyen todos a los objetivos de la empresa. Cada uno es único, con diferentes habilidades y aspiraciones, pero todos son seres humanos y merecen ser tratados como tales.

No se puede hablar de la naturaleza de las personas a menos que consideremos al individuo integral, no solamente características separadas y distintivas, como el conocimiento, actitudes, habilidades o rasgos de la personalidad. Una persona tiene eso en diversos grados. Además, estas características interactúan entre sí, y su predominio en situaciones específicas cambia rápida e impredeciblemente. El ser humano es una persona total influida por factores externos. Las personas no pueden mantenerse al margen del impacto de estas fuerzas cuando se presentan. Los gerentes deben reconocer esos hechos y estar preparados para enfrentarlos.

3.3 Del punto de vista racional y económico a la persona compleja

Edgar H. Schein desarrolló cuatro conceptos sobre las personas. Primero, presento **suposiciones racionales económicas**, basadas en la idea de que las personas se motivan primordialmente mediante incentivos económicos. Debido a que estos incentivos están controlados

por la empresa, los empleados generalmente son pasivos y están manipulados, motivados y controlados por la organización.

El segundo concepto, referente a **suposiciones sociales**, se basa en la idea de Elton Mayo de que las personas están motivadas básicamente, por necesidades sociales. Por lo tanto, las fuerzas sociales de un grupo de compañeros son más importantes que los controles de los gerentes.

El tercer concepto, referente a las **suposiciones de autorrealización**, sugiere que las motivaciones se estructuran en cinco clases en una jerarquía que va desde las necesidades básicas de supervivencia a las necesidades más elevadas de autorrealización con el máximo uso del potencial de una persona. De acuerdo con este concepto, las personas están automotivadas; desean ser maduras y pueden serlo.

El cuarto concepto, basado en suposiciones complejas, comprenden el punto de vista que tiene Schein sobre las personas. Sus suposiciones básicas son que las personas son complejas y variables y que tienen muchos motivos que se combinan en un complejo esquema de motivos. Además, pueden aprender nuevas motivaciones y responder a diferentes estrategias gerenciales.

3.4 Creatividad en la Gerencia

Un factor importante en la administración de las personas es la creatividad. Es posible hacer una distinción entre creatividad e innovación. El termino creatividad generalmente se refiere a la habilidad y potencial para desarrollar nuevas ideas. La innovación, por otra parte, significa el uso de estas ideas. En una organización esto puede significar un nuevo producto, un nuevo servicio o una nueva forma de hacer las cosas. Aunque este análisis se centra en el proceso creativo, queda implícito que las organizaciones no solamente generan nuevas ideas, sino que las convierten en aplicaciones practicas.

El proceso creativo

El proceso creativo pocas veces es sencillo y lineal. Más bien, debe considerársele como fases que se sobreponen e interactúan y consisten en:

- *Análisis inconsciente*, es difícil de explicar porque está fuera de la conciencia. Generalmente requiere concentración en el problema que podría estar vagamente definido en la mente. Sin embargo, los gerentes que operan bajo limitaciones de tiempo con frecuencia toman decisiones prematuras en lugar de analizar exhaustivamente los problemas ambiguos y mal definidos.
- *Intuición*, conecta al inconsciente con el consciente. Asignar responsabilidad por las operaciones al gerente general de cada división y mantener un control centralizado en las oficinas centrales sobre ciertas funciones. La intuición necesita tiempo para funcionar. Requiere descubrir nuevas combinaciones y la integración de diversos conceptos e ideas. Por lo tanto, hay que analizar con detenimiento el problema. El pensamiento intuitivo se favorece mediante diversas técnicas, como la "lluvia de ideas".
- *Penetración (o comprensión súbita)*, es el resultado de un trabajo. Es interesante señalar que puede producirse en momentos en que las ideas no están directamente enfocadas en el problema. Además, las nuevas penetraciones podrían durar minutos y los gerentes eficaces se beneficiarían si tienen a la mano papel y lápiz para tomar notas de sus ideas creativas.
- *Formulación o verificación lógica*. Las penetraciones deben ser probadas mediante la lógica o un experimento. Esto puede lograrse mediante el trabajo continuo en una idea o invitando a otros a criticarla.

Técnica para mejorar la creatividad

Los pensamientos creativos son con frecuencia frutos de intensos esfuerzos y se cuenta con diversas técnicas para nutrir ese tipo de pensamiento, especialmente en el proceso de toma de decisiones. En la empresa se busca la proliferación de ideas. Las reglas son:

- Nunca se critican las ideas
- Cuanto más radicales sean las ideas, mejor
- Se hace hincapié en la cantidad de producción de ideas
- Se alienta el mejoramiento de las ideas por parte de los demás

Aunque sería incorrecto suponer que la creatividad florece solamente en grupos ya que, la discusión grupal puede inhibir la creatividad. Los expertos en un tema podrían no estar dispuestos a expresar sus ideas en un grupo por temor al ridículo. Por otra parte, los gerentes de nivel bajo pueden sentirse inhibidos para expresar sus puntos de vista en un grupo de gerentes con nivel superior. La necesidad de llevarse bien con los demás puede ser mayor que la necesidad de explorar alternativas creativas pero poco populares para la solución del problema. Finalmente, los grupos con sus necesidades por llegar a una decisión podrían no realizar el esfuerzo de buscar los datos relevantes a una discusión.

El gerente creativo.

Con demasiada frecuencia se supone que la mayoría de las personas no son creativas y tienen poca habilidad para desarrollar nuevas ideas. Esta suposición, puede ir en detrimento de la organización, ya que en un medio apropiado todos son capaces de ser creativos, aun cuando el grado de creatividad varía considerablemente entre los individuos.

Los individuos creativos están conscientes de sí mismos y son capaces de elaborar juicios independientes. Se oponen al conformismo y se consideran a sí mismos como diferentes a los demás. Finalmente, los individuos creativos podrían provocar interrupciones en la operación al ignorar las políticas, reglas y reglamentos establecidos.

En consecuencia, es posible utilizar técnicas individuales y de grupo con eficacia para fomentar la creatividad, particularmente en el área de planeación. Sin embargo, la creatividad no sustituye al juicio gerencial. Es el gerente quien debe determinar y sopesar los riesgos derivados de apoyar ideas poco usuales y traducirlas en prácticas innovadoras.

3.5 Innovación y espíritu emprendedor

La innovación valiosa, más que simplemente tener suerte, requiere un trabajo sistemático y racional, así como una buena organización y administración para obtener resultados.

Las innovaciones que se basan solamente en ideas brillantes pueden correr riesgos y, en ocasiones, no tienen éxito. Las innovaciones más exitosas con frecuencia son las más triviales. James Brian Quinn reveló en su investigación que las grandes compañías de éxito escuchan con atención las necesidades de sus clientes.

La innovación no es relevante solamente para las empresas de alta tecnología, sino que es vital también para las compañías tradicionales que podrían no sobrevivir sin la introducción de innovaciones. Los gerentes en esas compañías deben crear un medio propicio para el espíritu y acciones emprendedoras.

3.6 La clave de la dirección.

Entender el factor humano en las empresas es importante para la función administrativa de dirección. La manera en que un gerente ve la naturaleza humana influye en la selección de sistemas motivacionales y de liderazgo.

Hasta ahora se han propuesto modelos que ofrecen varias concepciones de la naturaleza del hombre; sin embargo, no hay un solo

punto de vista que sea suficiente para entender a la persona en su totalidad.

Las personas no trabajan aisladamente; más bien, operan en gran medida en grupos para la consecución de objetivos personales y de la empresa. Y tampoco debe darse por descontado que las metas de los subordinados son las mismas que las del superior. Por lo tanto, una de las actividades más importantes de los gerentes es armonizar las necesidades de los individuos con las demandas de la empresa.

La dirección cierra la brecha entre (por una parte) los planes lógicos y cuidadosamente considerados, estructuras organizacionales claramente diseñadas, buenos programas de administración de personal y eficientes técnicas de control y (por otra parte) la necesidad de que el personal entienda, esté motivado y contribuya con todo lo que pueda a las metas departamentales y de la empresa. No hay forma de que un gerente pueda utilizar los deseos y metas de los individuos para alcanzar objetivos de la empresa sin saber lo que desean ellos. Y aun en este caso, deben ser capaces de diseñar un medio que aproveche estos impulsos individuales. Los gerentes deben de saber como comunicarse con sus subordinados y guiarlos para que vean la forma en que responden a sus intereses propios al trabajar creativamente para una organización.

CAPITULO IV

MOTIVACION

CAPITULO IV**MOTIVACION**

La administración requiere la creación y mantenimiento de un medio en el que los individuos trabajen en grupos hacia la consecución de objetivos comunes. Un gerente no puede realizar esta tarea sin conocer que motiva a las personas.

La inclusión de factores motivantes en los papeles organizacionales, la asignación del personal para estos papeles y el proceso completo de dirigir a las personas debe basarse en un conocimiento de la motivación. La responsabilidad del gerente no es manipular a los empleados sino, por el contrario, reconocer lo que los motiva.

El elemento básico de toda conducta humana es algún tipo de actividad, que puede ser física o mental. Es posible ver a la conducta humana como una serie de actividades. La interrogante es qué actividades emprenderán los seres humanos en momentos específicos y por qué. Se sabe que las actividades están orientadas a metas; es decir, las personas hacen cosas que les llevarán a lograr algo. Sin embargo, las metas individuales pueden ser desconcertantes.

La tarea primordial de los gerentes es lograr que las personas contribuyan a actividades que ayuden a cumplir con la misión y metas de una empresa, de algún departamento o alguna otra unidad organizada dentro de la misma. Es claro que para guiar las actividades de las personas en direcciones deseadas se requiere conocer, hasta donde lo permita la habilidad del gerente, qué impulsa a las personas a hacer cosas, que los motiva.

4.1 Motivación y motivadores

Los motivos humanos se basan en necesidades, que pueden ser conscientes o inconscientes. Algunas son necesidades primarias, como los requerimientos fisiológicos de agua, aire, alimentos, sueño y abrigo.

Otras necesidades pueden considerarse como secundarias, tal es el caso de la autoestima, estatus, afiliación con otros, afecto, entrega, logro y autoaserción.

Motivación.

La motivación es un término general que se aplica a todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, aspiraciones y fuerzas similares. Decir que los gerentes motivan a sus subordinados es decir que hacen cosas que esperan que satisfarán estos impulsos y deseos e inducirán a los subordinados a actuar en la forma deseada.

La cadena de necesidad-deseo-satisfacción

Por lo tanto, es posible ver que la motivación comprende una reacción en cadena, que empieza con necesidades percibidas, produce deseos o metas buscadas y da lugar a tensiones (es decir, deseos no cumplidos), que posteriormente provocan acciones para alcanzar las metas y finalmente satisfacer los deseos.

Las necesidades no son independientes del medio de una persona. El medio tiene una influencia importante sobre la percepción de las necesidades secundarias. La promoción de un colega podría suscitar el deseo de una posición superior. Un problema lleno de retos podría aumentar el deseo de lograr algo mediante su solución. Un grupo social análogo quizá aumente la necesidad de afiliación y, por supuesto, estar solo más de lo que se quiere, puede despertar una firme motivación para desear estar con otras personas.

Motivadores

Los motivadores son cosas que inducen a un individuo a actuar. Aunque las motivaciones reflejan deseos, los motivadores son las recompensas o incentivos identificados que refuerzan el impulso para satisfacer éstos deseos. Son también los medios a través de los cuales es posible conciliar las necesidades en conflicto o destacar una necesidad para que tenga prioridad sobre otra.

Por lo tanto, un motivador es algo que influye en la conducta del individuo. Es el factor decisivo de lo que hace la persona. Obviamente, en cualquier empresa organizada, los gerentes se preocuparán por los motivadores y deberán ser ingeniosos en su uso. Las personas con frecuencia pueden satisfacer sus deseos en diversas formas. Por supuesto, lo que un gerente debe hacer es utilizar los motivadores que llevarán a los subordinados a desempeñarse con eficacia para la empresa.

Ningún gerente puede esperar contratar a la persona total ya que los individuos siempre tienen deseos e impulsos fuera de la empresa. Pero si una compañía o cualquier otro tipo de empresa desea ser eficiente y tener éxito, una buena parte de los impulsos de todas las personas deberá ser estimulada y satisfecha para asegurar un desempeño eficiente.

4.2 La diferencia entre motivación y satisfacción.

La motivación se refiere al impulso y esfuerzo por satisfacer un deseo o meta.

La satisfacción se refiere al placer experimentado cuando se satisface un deseo. En otras palabras, la motivación implica un impulso hacia un resultado y la satisfacción es el resultado ya experimentado.

Desde un punto de vista administrativo, una persona podría tener gran satisfacción en el empleo pero un poco nivel de motivación para el mismo, o podría suceder lo contrario. También es entendible la probabilidad de que personas altamente motivadas y con poca satisfacción en el empleo busquen otras posiciones. Es el mismo sentido, los que consideran gratificantes sus posiciones pero reciben una remuneración considerablemente menor a lo que desean o piensan que merecen, probablemente busquen otro empleo.

Aunque la motivación es tan compleja e individualizada que no puede haber una sola respuesta ideal, es posible identificar algunas de las principales técnicas motivacionales.

Dinero.

Tanto en forma de salarios, trabajo a destajo (recibir paga por unidades producidas con cierto nivel de calidad) o cualquier otra paga de incentivo, bono, opciones de acciones, seguros pagados por la compañía o cualquier otra cosa que pudiera darse al empleado por su desempeño, el dinero es importante ya que puede significar estatus o poder.

Los economistas y la mayoría de los gerentes tienden a colocar el dinero en un nivel alto en la escala de motivadores, aunque los psicólogos tienden a hacer lo contrario. Probablemente ninguno de esos puntos de vista sea correcto. Sin embargo, si se desea que el dinero sea el tipo de motivador que puede y debe ser, los gerentes deben recordar varias cosas.

Primero, el dinero como tal probablemente sea más importante para las personas que tienen familia, por ejemplo, que para aquellos que han "llegado" en el sentido de que sus necesidades monetarias no son tan urgentes, aunque para otras personas tengan familia o no la tengan el dinero es muy importante para tener contento al trabajador.

Segundo, probablemente sea cierto que en la mayoría de los tipos de negocios y otras empresas, el dinero es utilizado como medio para mantener una organización con el personal adecuado y no como motivador. Varias empresas buscan que sus salarios y sueldos sean competitivos dentro de su industria y área geográfica para atraer y conservar su personal.

Tercero, el dinero como motivador tiende a ser minimizado en cierta medida por la práctica de asegurarse de que los salarios de varios gerentes en una compañía sean razonablemente similares. En otras palabras, con frecuencia se tiene cuidado de asegurarse de que las personas en niveles comparables reciban la misma compensación o una compensación casi igual. Los empleados generalmente evalúan su compensación en comparación a lo que reciben sus similares.

Cuarto, si se desea que el dinero sea un motivador eficaz, los empleados en diversas posiciones, aun cuando estén en un nivel similar,

deben recibir salarios y bonos que reflejen su desempeño individual. Es posible que la empresa esté comprometida en la práctica de salarios y sueldos comparables. La forma de asegurarse de que el dinero tiene significado como recompensa para el logro y como un modo de dar placer al personal por el logro es basar la compensación tanto como sea posible en el desempeño.

4.3 Participación.

No hay duda de que son pocas las personas que no se sienten motivadas si se les consulta en torno a las acciones que les afectan, si asisten al acto. En consecuencia, la participación produce tanto motivación como conocimiento valioso para el éxito de la empresa.

La participación es también una forma de reconocimiento. Tiene que ver con la necesidad de afiliación y aceptación. Y, sobre todo, da al personal un sentido de logro. Sin embargo, alentar a la participación no debe significar que los gerentes debiliten sus posiciones. Aunque alienten la participación de los subordinados en asuntos donde éstos puedan ayudar y aunque los escuchen con atención, en áreas que requieren su decisión ellos deben tomar la decisión. Los mejores subordinados no esperarían otra cosa y pocos sentirán respeto por un supervisor vacilante.

4.4 Calidad de la vida laboral

Es un enfoque de sistemas para el diseño de puestos y un avance prometedor en el amplio campo del enriquecimiento de los puestos, combinado con una base en el enfoque de sistemas sociotécnico para la administración. La calidad de la vida laboral no es solamente un enfoque amplio para el enriquecimiento del puesto, sino además un campo interdisciplinario de investigaciones y acción que combina la psicología industrial y organizacional con la sociología, la ingeniería industrial, la teoría y desarrollo de la organización, la teoría de la motivación y liderazgo y las relaciones industriales.

La calidad de vida laboral ha recibido un apoyo entusiasta de diversas fuentes. Los gerentes la consideran como un medio promisorio para enfrentar el estancamiento en la productividad. Los trabajadores y

representantes sindicales la ven también como un medio de mejorar las condiciones laborales y la productividad y como un medio para justificar las condiciones laborales y la productividad y como un medio para justificar salarios más altos.

Por lo general, se crea un comité de vigilancia obrero-patronal, con la presencia de un especialista en calidad de la vida laboral y tiene la responsabilidad de diseñar formas de mejorar la dignidad, atractivo y productividad de los puestos mediante el enriquecimiento y rediseño de los mismos.

A partir de las deliberaciones de este comité, es posible sugerir varios cambios en el diseño de los puestos y en todo el medio laboral. Las recomendaciones de los comités podrían extenderse a cuestiones como la reorganización de la estructura organizacional, medios para mejorar la comunicación, problemas que podrían no haber surgido nunca antes y tampoco sus soluciones, cambiar los arreglos de trabajo mediante modificaciones técnicas como el rediseño de una línea de montaje, mejor control de calidad y otras cosas que pudieran mejorar la salud y productividad de la organización.

4.5 La Teoría X y la Teoría Y

Según Douglas McGregor es su libro titulado: "El lado humano de la empresa", la suposición tradicional con respecto al comportamiento humano no es la adecuada. Clasifica los conceptos tradicionales con el nombre de Teoría X y sus propios conceptos como Teoría Y.

La Teoría X hace las suposiciones siguientes:

- Al individuo le disgusta por naturaleza el trabajo y lo evita de ser posible.
- Por tanto, si se quiere que produzcan, a la mayoría de las personas se les tiene que dirigir, controlar y amenazar.
- Las personas prefieren ser dirigidas, porque no les gusta asumir

responsabilidades y desean seguridad por encima de todo.

En cambio la Teoría Y supone lo siguiente:

- La gente disfruta del trabajo por naturaleza.
- La mayoría de las personas son capaces de controlarse y dirigirse ellas mismas si se les motiva para que persigan un fin.
- En las condiciones apropiadas, los seres humanos promedio aprenden no solo a aceptar sino también a aceptar responsabilidades.
- Bajo las condiciones de la vida industrial moderna, solo se utiliza en forma parcial el potencial intelectual de los seres humanos promedio (por la excesiva división del trabajo).

La Teoría X sostiene que los empleados trabajan porque no tienen más remedio y lo único que los motiva es la promesa de mejores salarios y otros beneficios. El administrador que acepta esta teoría puede estimular a sus empleados prometiéndoles dichas recompensas cuando está en sus manos otorgarlas o recomendando a sus superiores que lo hagan.

El administrador que prefiere la Teoría Y tiene que ser más creativo, más sensitivo, más renovador y racional, más capaz de delegar la responsabilidad y, en general, más democrático que el que acepta la Teoría X.

Otra idea que se puede asociar con la Teoría Y es el concepto presentado por C. Argyris, del trabajo significativo. Argyris señala que "debemos hacer que el trabajo valga la pena" y explica de qué manera hemos hecho justamente lo contrario:

- Hemos simplificado y especializado las tareas hasta un punto en que se requiere muy poca capacidad.
- Si la tarea no satisface la necesidad que siente el empleado de hacer algo significativo, se dedicará a preocuparse por los salarios y las

condiciones de trabajo, mostrando hostilidad y resentimiento hacia la administración.

Para superar estos problemas es preciso modificar la naturaleza del trabajo de las maneras siguientes:

- Las labores deben de ser más interesantes y desafiantes, constituyendo un medio para satisfacer las necesidades.
- Se debe sacar mayor provecho de las aptitudes. Los empleados son capaces de hacer mucho más de lo que su ocupación les permite.
- Para encomendar trabajo significativo, se debe incluir la planificación, la ejecución y el control, en forma consistente con la teoría Y.
- La mayoría de los administradores tienen un trabajo significativo que realizar; pero no ocurre lo mismo con aquellos a quienes coordinan. Por tanto, si se permite que los empleados hagan planes se crean oportunidades de crecimiento y reconocimiento por medio del establecimiento de objetivos y la solución de problemas.

En opinión de los autores, parece que las diversas teorías de la motivación proporcionan una base razonable para mejorar el comportamiento del Gerente. El debe de considerarlas como una "guía" para el desempeño de sus funciones. No existe la persona que responda exclusivamente a la Teoría X o a la Teoría Y, sino a una mezcla de las dos. Sin embargo, saber las proporciones de la mezcla resulta de gran utilidad para la comunicación de la empresa.

4.6 Motivación, liderazgo y administración.

La interacción de la motivación con el clima organizacional no solamente subraya los aspectos de sistemas de la motivación, sino que destaca también la forma en que la motivación depende y al mismo tiempo influye en los estilos de liderazgo y la práctica gerencial. Tanto los líderes como los gerentes (quienes, en efecto, es casi seguro que sean líderes) deben responder a las motivaciones de los individuos si desean

diseñar un medio en el que el personal se desempeñe con una buena disposición.

En el mismo sentido, es posible que diseñen un clima que promueva o reduzca la motivación.

CAPITULO V

LIDERAZGO

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

CAPITULO V**LIDERAZGO**

El liderazgo es un aspecto importante de la administración o actividades gerenciales. La habilidad de dirigir eficazmente es una de las claves para ser un gerente eficaz; por otra parte, emprender los otros elementos básicos de la administración (realizar todo el trabajo administrativo) tiene un efecto importante para asegurar que un gerente sea un líder eficaz. Los gerentes deben ejercer todas las funciones de su papel a fin de combinar los recursos humanos y materiales para lograr objetivos. La clave de esto es la existencia de un papel claro y un nivel de libertad o autoridad para apoyar las acciones de los gerentes.

5.1 Definición de liderazgo.

Es la influencia, el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen con buena disposición y entusiastamente hacia la consecución de metas grupales. En teoría, las personas deben sentirse alentadas a desarrollar no solamente buena disposición para trabajar, sino también el deseo de trabajar con celo y confianza. Celos, es ardor, firmeza e intensidad en la ejecución del trabajo; la confianza refleja experiencia y habilidad técnica.

Los líderes ayudan a un grupo a alcanzar objetivos mediante la aplicación máxima de sus capacidades. No se colocan tras de un grupo para empujarlo; se ubican frente al grupo al tiempo que facilitan el progreso y lo inspiran a cumplir con las metas organizacionales.

5.2 Componentes del liderazgo.

Todo grupo de personas que de el máximo rendimiento posible tiene a una persona al frente que es hábil en el arte del liderazgo. Esta habilidad al parecer es una composición de cuando menos cuatro

factores importantes: 1) la habilidad de utilizar el poder eficientemente y de manera responsable, 2) la habilidad de comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas de motivación según las ocasiones y las situaciones, 3) la habilidad de inspirar y 4) la habilidad de actuar en forma tal que desarrolle un clima que conduzca a responder a las motivaciones y suscitarlas.

Aquellos que puedan ayudar a otros a cumplir sus deseos de dinero, estatus, poder u orgullo por el logro hacen que casi todos los papeles en una empresa organizada sean más satisfactorios para los participantes y más productivos para la empresa.

El principio fundamental del liderazgo es: Como las personas tienden a seguir a aquellos que, en su opinión, les ofrecen un medio para satisfacer sus metas personales, cuanto más entiendan los gerentes qué motiva a sus subordinados y cómo operan estas motivaciones y cuanto más reflejen este entendimiento en el cumplimiento de sus acciones gerenciales, mayores probabilidades habrá de que sean eficaces como líderes.

5.3 Conducta y estilos de autoridad

Estilos basados en el uso de la autoridad

Algunas de las primeras explicaciones de los estilos de liderazgo los clasificaron con base en la forma en que líderes utilizan su autoridad. Se consideraba que aplicaban tres estilos básicos. El líder **autocrático** se definió como aquel que ordena y espera el cumplimiento, que es dogmático y firme y que dirige mediante la habilidad de negar o dar recompensas y castigo. El líder **democrático** o **participativo** consulta con los subordinados en torno a acciones y decisiones propuestas y alienta su participación. Este tipo de líder se considera desde la persona que no actúa sin escuchar antes la opinión de los subordinados hasta quien toma las decisiones pero consulta con los subordinados antes de hacerlo.

El tercer tipo de líder utiliza muy poco su poder, si es que lo usa, y concede a los subordinados un alto grado de independencia, o **rienda suelta**, en sus operaciones. Esos líderes dependen en gran medida de los

subordinados para fijar sus propias metas y los medios para alcanzarlas, y piensan que su papel es apoyar las operaciones de los seguidores al proporcionarles información y actuando primordialmente como un contacto con el medio externo del grupo.

El uso de un estilo dependerá de la situación. Un gerente podría ser altamente autocrático en una emergencia; es difícil imaginar a un jefe de bomberos realizando una junta prolongada con sus subalternos para estudiar la mejor manera de combatir el incendio. Los gerentes podrían ser autocráticos también cuando son los únicos que tienen las respuestas a ciertas preguntas.

Un líder podría obtener considerable conocimiento y un mejor compromiso por parte de las personas afectadas al consultar con los subordinados. Además, un gerente que trata con un grupo de científicos de investigación podría darles absoluta libertad para desarrollar sus investigaciones y experimentos. Sin embargo, el mismo gerente podría ser un tanto autocrático al aplicar una regla relativa a los trajes protectores que deben usarse cuando se trabaja con algunas sustancias químicas peligrosas.

5.4 El enfoque de ruta-meta aplicado a la eficiencia del liderazgo.

La teoría de ruta-meta sugiere que la principal función del líder es clarificar y fijar metas a los subordinados, ayudarles a encontrar el mejor camino para alcanzarlas y retirar los obstáculos. La teoría se basa en varias teorías de liderazgo y en teorías motivacionales de otros.

Además de las variables de la teoría de expectativas, hay que considerar otros factores que contribuyen a un liderazgo eficaz. Estos factores situacionales son: 1) características de los subordinados, como sus necesidades, seguridad en sí mismos y habilidades y 2) el medio laboral, que incluye componentes como la tarea, el sistema de recompensas y las relaciones con los compañeros.

5.5 Conducta del Líder

La conducta del líder se clasifica en cuatro grupos:

- La conducta del liderazgo de apoyo considera las necesidades de los subordinados, muestra preocupación por su bienestar y crea un clima organizacional placentero. Tiene el mayor impacto sobre el desempeño de los subordinados cuando éstos están frustrados e insatisfechos.
- El liderazgo participativo permite a los subordinados influir en las decisiones de sus superiores y puede producir una mayor motivación.
- El liderazgo instrumental ofrece a los subordinados una guía bastante específica y deja en claro qué se espera de ellos; esto incluye aspectos de planeación, organización, coordinación y control por parte del líder.
- El liderazgo orientado a logros prevé la fijación de metas difíciles, la búsqueda de una mejora del desempeño y tener la confianza de que los subordinados cumplirán con metas elevadas.

En lugar de afirmar que hay una manera ideal de dirigir, esta teoría sugiere que el estilo apropiado depende de la situación. Las situaciones ambiguas e inciertas pueden ser frustrantes para los subordinados y es posible que se requiera un estilo más centrado en la tarea. En otras palabras, cuando los subordinados están confundidos, el líder podría decirles qué hacer y mostrarles una ruta clara hacia las metas.

Por otra parte, en una tarea rutinaria, podría considerarse redundante y los subordinados quizás sientan que es un control excesivo. Ello quiere decir que los empleados desean que el líder los deje actuar sin supervisión pues la ruta es lo suficientemente clara.

La teoría propone que la conducta del líder es aceptable y satisface a los subordinados en la medida en que la consideran como una fuente de satisfacción. Otra propuesta de la teoría es que la conducta del líder aumenta el esfuerzo de los subordinados, es decir, es motivadora, siempre que: 1) haga depender la satisfacción de las necesidades de los

subordinados del desempeño eficaz y 2) la conducta mejore el medio de los subordinados mediante la asesoría, dirección, apoyo y recompensas.

La clave de la teoría es que el líder influye en los caminos entre la conducta y las metas. El líder puede lograrlo mediante la definición de los puestos y funciones para las tareas, mediante la eliminación de los obstáculos del desempeño, mediante la promoción de la cohesión de grupo y el esfuerzo en equipo, mediante el incremento de las oportunidades para la satisfacción personal en el desempeño del trabajo, mediante la reducción del estrés y los controles externos, mediante la clarificación de las expectativas y haciendo otras cosas que cumplan con las expectativas del personal.

La teoría de ruta-meta tiene mucho sentido para el gerente. Al mismo tiempo, hay que darse cuenta de que el modelo requiere mayores pruebas antes de que pueda utilizarse como guía definitiva de la acción gerencial.

CAPITULO VI

COMUNICACION.

CAPITULO VI**COMUNICACION.**

Aunque la comunicación se aplica a todas las fases de la administración, es particularmente importante para la función de dirección. Se define como la transferencia de información del emisor al receptor, cuando la información es entendida por el receptor. Por tanto, esta definición se convierte en la base del modelo del proceso de la comunicación y que se centra en el emisor de la comunicación, la transmisión del mensaje y el receptor del mensaje. El modelo destaca también el ruido, que interfiere con la buena comunicación, y la retroalimentación, que facilita la comunicación.

6.1 Función de la comunicación en las organizaciones.

No es exagerado decir que la función de comunicación es el medio a través del cual se unifica la actividad organizada. Es también el medio con que se modifica la conducta, se efectúa el cambio, se hace productiva la información y se cumplen las metas. Sea la empresa que sea la transferencia de información de un individuo a otro es absolutamente vital.

6.2 Importancia de la comunicación.

La comunicación es el medio a través del cual las personas se vinculan en una organización para alcanzar un fin común. Esta sigue siendo la función fundamental de la comunicación.

Los psicólogos están interesados también en la comunicación. Hacen hincapié en los problemas humanos que se presentan en el proceso comunicador de iniciar, transmitir y recibir información.

Se han centrado en la identificación de las barreras contra la buena comunicación, particularmente las que tienen que ver con las relaciones

interpersonales. Los sociólogos y los teóricos de la información, así como los psicólogos, se concentran en el estudio de las redes de comunicación.

6.3 Propósito de la comunicación

En su sentido más amplio, el propósito de la comunicación en una empresa es realizar el cambio; influir la acción hacia el bienestar de la empresa. La comunicación es esencial para el funcionamiento interno de las empresas debido a que integra las funciones administrativas.

Particularmente la comunicación es necesaria para:

1. Establecer y difundir las metas de una empresa,
2. Desarrollar planes para su consecución,
3. Organizar recursos humanos y otros de la manera más eficiente y eficaz,
4. Seleccionar, desarrollar y evaluar a los miembros de la organización,
5. Dirigir, motivar y crear un clima en que las personas desean contribuir y
6. Controlar el desempeño.

La comunicación no sólo facilita las funciones administrativas, si no que relaciona también la empresa con su medio externo. Es mediante el intercambio de información como los gerentes toman conciencia de las necesidades de los clientes, la disponibilidad de proveedores, los intereses de los accionistas, las normas de los gobiernos y las preocupaciones de una comunidad. Es mediante la comunicación como cualquier organización se convierte en un sistema abierto que interactúa con su medio.

6.4 El proceso de la comunicación.

En términos sencillos el proceso de comunicación comprende al emisor que transmite al receptor un mensaje a través de un canal seleccionado.

Emisor del mensaje.

La comunicación se inicia con el emisor, quien tiene una idea o pensamiento, que posteriormente se codifica en forma tal que pueda ser entendido tanto por él como por el receptor. Generalmente se piensa en codificar el mensaje en el idioma común, pero existen muchas otras maneras de codificar, como traducir la idea a un lenguaje de computadora.

Uso de un canal para transmitir el mensaje.

La información se transmite a través de un canal que vincula al emisor con el receptor. El mensaje podría ser oral o escrito, y es posible que se transmita mediante un memorándum, una computadora, el teléfono, un telegrama o la televisión. Por supuesto la televisión facilita también la transmisión de gestos y claves visuales. En ocasiones, se utilizan dos o más canales. En una conversación telefónica, por ejemplo, dos personas podrían llegar a un acuerdo básico que posteriormente confirmarían por carta. Ya que se disponen de muchas opciones, cada una de ellas con ventajas y desventajas, la selección apropiada del canal es vital para la comunicación eficaz.

Receptor del mensaje.

El receptor tiene que estar preparado para el mensaje para que éste pueda decodificarse en el pensamiento. El que una persona esté pensando en un interesante juego de fútbol puede hacer que preste poca atención a lo que se dice sobre un informe de inventarios, con lo que aumenta la posibilidad de una brecha en la comunicación. El siguiente paso en el proceso es la decodificación, en el que el receptor convierte el mensaje en ideas. La comunicación precisa puede producirse solamente cuando tanto el emisor como el receptor asignan significados iguales o

similares a los símbolos que integran el mensaje. Así que la comunicación no se realiza a menos que se entienda. El entendimiento esta en la mente del emisor y del receptor. Las personas con una mentalidad cerrada normalmente no entenderán por completo los mensajes, en especial si la información es contraria a su sistema de valores.

6.5 Ruido y retroalimentación en la comunicación

Desafortunadamente, la comunicación se ve afectada por el ruido, que es cualquier cosa (en el emisor, la transmisión o el receptor) que impide la comunicación. Por ejemplo:

- Un ruido o un medio confinado podría bloquear el desarrollo de una idea clara.
- La codificación podría ser defectuosa por el uso de símbolos ambiguos.
- La transmisión podría interrumpirse por estática en el canal, como puede suceder en una mala conexión telefónica.
- La falta de atención puede producir una recepción inadecuada.
- La decodificación podría ser defectuosa si se asigna un significado equivocado a las palabras y otros símbolos.
- Los prejuicios pueden obstruir el entendimiento.
- El cambio deseado puede no ocurrir debido al temor de las posibles consecuencias del cambio.

Para verificar la eficacia de la comunicación es elemental la retroalimentación. Nunca se puede estar seguro de si un mensaje ha sido eficazmente codificado, transmitido, decodificado y entendido hasta que se confirme mediante la retroalimentación. En el mismo sentido, la retroalimentación indica si se ha producido el cambio individual y organizacional como resultado de la comunicación.

6.6 Comunicación en la empresa.

Es necesario determinar qué clase de información necesita el gerente para una toma de decisiones eficaz. Para conseguirla se requiere a menudo recabar datos de los superiores y subordinados del gerente y también de departamentos y otros miembros de la organización.

La necesidad de información por parte de los gerentes

Para ser eficaz, un gerente requiere la información necesaria para desempeñar sus funciones y actividades. Sin embargo una mirada aún superficial a los sistemas de comunicación muestra que con frecuencia carecen de información vital para la toma de decisiones o que reciben demasiada información, lo que produce una sobrecarga. Es evidente que los gerentes deben discriminar la información.

6.7 Comunicaciones dentro de la organización.

En general se dice que la comunicación dentro de las organizaciones se efectúa en tres direcciones: hacia abajo, hacia arriba y en forma horizontal.

Esta clasificación indica cuál es el flujo formal de la comunicación; pero en realidad existen muchos flujos informales. Hay una cuarta clasificación llamada multidireccional. A medida que la autoridad y responsabilidad administrativa descienden por la organización, aparecen más y más redes informales de comunicación hacia abajo, hacia arriba y horizontal, parecen ser menos rigurosas en los grupos informales que en la organización formal.

Una quinta clasificación, la de las comunicaciones externas, comprende todas las formas de investigación e intercambio entre la empresa y su mercado y el medio ambiente.

Comunicación hacia abajo

La línea tradicional de comunicación empieza desde arriba, ramificándose hacia abajo por todos los niveles hasta llegar al empleado

que no forma parte del grupo administrativo. Los funcionarios deben interpretar correctamente los mensajes que le llegan de otros niveles administrativos y comunicarlos en forma conveniente a sus subordinados. Este flujo de información exige mucho control.

La mala interpretación de los planes de la empresa en los niveles inferiores puede perjudicar a un proyecto ejecutado con toda efectividad.

Comunicación hacia arriba

La necesidad de una adecuada comunicación hacia arriba ha aumentado, debido en gran parte a que la administración moderna se debe dar cuenta que escuchando al personal, es un medio para vigilar la ejecución de los planes. A veces los empleados tienen mejores ideas que los administradores cuando se trata de introducir modificaciones.

Esta clase de comunicación sirve para hacer llegar muchas buenas sugerencias hasta los niveles donde se toman las decisiones.

Comunicación horizontal

La comunicación horizontal abarca por lo general la información que se transmite entre departamentos. Esta clase de comunicación plantea problemas especiales, ya que, por ejemplo, el personal de asesoría, con preparación técnica, puede comunicarse difícilmente con el personal no especializado; o puede suceder que los departamentos estimen que sus objetivos son diferentes, e incluso conflictivos.

Comunicación tridimensional.

La comunicación no debe ser en un solo sentido. Para que una organización moderna funcione fácilmente, la comunicación debe darse en tres sentidos. En primer lugar, los empleados deben comunicarle a la gerencia sus ideas y sentimientos. Segundo, toda vez que la comunicación interdepartamental es muy importante, también debe haber flujo horizontal de información. Finalmente, debe haber un intercambio de información con "fuentes externas", como grupos de asesores o

vendedores externos, clientes y agencias gubernamentales.

En efecto, el proceso de comunicación tridimensional está constituido así: arriba/abajo, izquierda/derecha y adentro/afuera.

Comunicación externa.

La comunicación externa incluye por lo general las relaciones públicas, publicidad, investigación de mercados, ventas y relaciones comerciales.

Todos los miembros de una empresa se pueden ver involucrados en este tipo de comunicación.

6.8 Saber escuchar.

Escuchar es una labor activa y no una respuesta automática. Tanto la gerencia como los funcionarios tienen que dedicar tiempo y esfuerzo a la adquisición de técnicas eficientes y efectivas para saber escuchar. Esta es una inversión extremadamente valiosa, debido a que escuchar en forma deficiente puede resultar costoso en términos de comunicaciones enmarañadas, tiempo perdido, gastos y baja moral.

Saber escuchar es una actividad que absorbe la mayor parte del tiempo; merece, pues, una atención más que casual.

Algunos problemas que entorpecen poder escuchar con eficacia son:

1. **Atención.** La distancia a la que una persona alcanza a escuchar a otra es corta. Es extremadamente difícil "desviarse mentalmente" inclusive cuando se escucha a otra persona situada a poco más de medio metro de distancia.
2. **Comprensión.** En una conversación de unos 10 minutos, el personal oirá entre 100 y 500 palabras. Por muy atentamente que escuche, es posible que algunas de estas palabras tengan para él un significado distinto que para la persona que habla.

3. **Velocidad.** Las personas piensan mucho más aprisa de lo que hablan. Puesto que el pensamiento se adelanta a la conversación, es fácil que lo deje vagar mientras aguarda a que su interlocutor le alcance.
4. **Medio.** Los factores materiales y físicos pueden afectar tanto como los factores mentales. Asientos incómodos, ambiente ruidoso, alumbrado escaso y temperaturas desagradables pueden hacer que escuchar sea difícil.
5. **Prejuicio.** Son muchos los que no escuchan objetivamente. Tienden a interpretar lo que oyen en base a sus prejuicios, su estado de ánimo y sus actitudes respecto al tema y respecto a quien les habla.

Estos problemas de escuchar pueden impedir la comunicación eficaz. Las formas que se sugieren a continuación ayudarán a eliminar tales dificultades:

1. **Sea receptivo.**

Evite que el prejuicio, las inclinaciones o el enojo deformen la recepción. Esté dispuesto a escuchar ideas nuevas, a poner atención, a buscar el sentido de lo que el interlocutor quiere expresar y a alentar a éste mirándole directamente.

2. **Concentración.**

Procure eliminar las distracciones, seguir el hilo de las ideas, estar alerta respecto a las transiciones de una idea a otra.

3. **Participación.**

Ponga atención a los pronombres personales; añada la información que posea a lo que diga el interlocutor; llene los claros del mensaje; lleve mentalmente un continuo resumen del mensaje.

4. **Haga preguntas.**

Aclare los puntos oscuros, repitiendo o parafraseando las ideas del interlocutor e invítelo a que aclare los significados que se escapen.

5. Preparación.

Tiene que prepararse a escuchar, enterándose anticipadamente de lo que se va a tratar, consiguiendo información previa y eliminando, cuanto sea posible, las distracciones.

6.9 Saber Hablar.

Al hablar con sus empleados, lo más útil que se puede hacer, para lograr que su comunicación sea eficaz, es pensar en quienes lo escuchan. Debe tener muy presente los problemas de escuchar, lo mismo que deberá tener en cuenta la capacidad, conocimientos e instrucción de los empleados y su familiaridad con el tema tratado, así como otros factores similares.

Luego tienen que expresar el mensaje de modo claro, conciso y lógicamente organizado. Debe escoger bien sus palabras, aclarar cada uno de los puntos y resumirlos al final de su comunicado.

Tiene que procurar, de todas las formas posibles, que el significado de lo que se dice llegue claramente a la mente de quienes lo escuchan.

6.10 Saber Leer

La tarea de leer todo cuando llega a un escritorio constituye un trabajo bastante difícil. Algunos podrían pasar toda la jornada leyendo sin que jamás tuviesen oportunidad de hacer otras cosas que están llamadas a hacer. Para atender toda esta lectura, encontrará de gran utilidad la aplicación de determinadas técnicas que se han empleado satisfactoriamente.

Se debe clasificar el material que llega a un escritorio, para que pueda dedicar más tiempo a lo que es importante y menos al material que no lo es.

A título de sugerencia, se puede clasificar el material que se debe leer en grupos como los siguientes:

- El material que no necesita leer.
- El material que quizá quiera leer más tarde.
- El material con el que quiera estar familiarizado.
- El material que tiene que comprender por completo.

Cuando se lee, debe poner en la lectura toda su atención crítica; debe formularse preguntas como las siguientes:

- ¿Qué quiere dar a entender la persona que lo escribió?
- ¿Qué pruebas tiene para corroborar sus afirmaciones?
- ¿Qué ha dejado de incluir en su mensaje?

Se debe adquirir y practicar hábitos de lectura rápida. Esta es una habilidad que puede adquirirse paulatinamente. La técnica consiste en ver y comprender más de una palabra a la vez. Cuanto más aprisa se sabe leer, tanto mayor es el tiempo que puede disponerse para otras actividades importantes.

RESULTADOS

RESULTADOS

Para poder ver los resultados y beneficios que se obtuvieron de la capacitación de la Gerencia, existen varias maneras por las cuales podemos evaluar los conocimientos teóricos obtenidos así como la forma de ponerlos en práctica en la empresa.

Es esencial un refuerzo continuo de las lecciones aprendidas en los programas de capacitación. Muchas empresas envían empleados a cursos, pero después dejan que estos conocimientos desaparezcan. El conocimiento nuevo puede reforzarse de varias maneras. Para reforzar la capacitación, se puede utilizar instrucción durante el trabajo o tener sesiones de seguimiento para vigilar la eficacia de la instrucción.

También se puede llevar a cabo todos los días en todas las áreas de trabajo una "sesión resumen" de revisión de la calidad. Durante estas sesiones, los empleados reciben instrucciones sobre cómo conseguir la certificación de la calidad dentro de la empresa. Los equipos de las áreas de trabajo establecen los estándares de desempeño de certificación de la calidad en cada uno de sus puestos.

Finalmente la empresa necesita un procedimiento para evaluar la eficacia de la capacitación. Muchas empresas exigen que los empleados pasen pruebas escritas y de demostración de habilidades. Otras empresas utilizan evaluaciones o pruebas en el trabajo en entornos de trabajo simulados. Muchos miden los cambios en comportamiento y actitud.

Sin embargo, la verdadera prueba de la eficacia de la capacitación está en los resultados. Mediante el establecimiento entre una vinculación entre capacitación y resultados, las empresas pueden mostrar el impacto de la satisfacción del cliente y también identificar brechas en la capacitación.

Para evaluar las vinculaciones con la estrategia de la empresa y

después de proporcionar los fundamentos de la mejora, es necesaria la medición de la administración de los recursos humanos.

Las mediciones de los resultados pueden incluir ahorros en costos, mejoras en productividad, reducción en la tasa de defectos, mejoras en la satisfacción del cliente, reducción del tiempo del ciclo y rotación del personal empleado. Una organización lleva control del progreso de las relaciones humanas dentro de la empresa.

La evaluación del desempeño del personal después de una capacitación es una actividad extremadamente difícil de la administración de los recursos humanos. Las organizaciones generalmente utilizan evaluaciones del desempeño por varias razones: para dar retroalimentación al empleado, que entonces puede reconocer e incrementar sus fortalezas y trabajar sobre sus debilidades, para determinar que otros cursos de capacitación requiere, también para determinar aumentos de salarios, para identificar personas para promoción y para cumplir con aspectos legales de recursos humanos.

Los procesos de evaluación convencionales generalmente comprenden el establecimiento de objetivos para un cierto periodo (por lo general para el año siguiente), ya sea de manera unilateral o conjunta de la Dirección con la Gerencia. El siguiente paso es una revisión de supervisión al final del periodo, de los logros, fortalezas y debilidades, o de las características personales del Gerente relacionadas con el trabajo.

La forma utilizada para la calificación del desempeño contiene de diez a quince categorías tangibles e intangibles, como la cantidad de trabajo, la calidad del mismo, trabaja bien con los demás, tiene iniciativa, etc., que se califican en una escala de cinco o siete puntos, desde "excelente" hasta "no satisfactorio" o "malo".

La entrevista de evaluación de desempeño puede estar acompañada por anuncios de aumentos de salario, bonos y/o promociones. En algunos casos, la política de la empresa establece una cierta distribución de los resultados, como "pueden calificarse como excelentes no más de 10% de los empleados de cualquier departamento", o "los aumentos de sueldo o

los bonos por méritos sólo se pagarán a aquellos empleados calificados como excelentes o muy buenos".

La falta de satisfacción en relación con los sistemas de evaluación del desempeño convencional es común tanto entre los Gerentes y los evaluadores como en los trabajadores, los evaluados. Muchos directivos se inclinan a dar calificaciones más elevadas debido al posible impacto negativo.

Por esto se debe de tener la mayor precaución posible para la evaluación ya que se pueden cometer errores o injusticias, dado que a veces las evaluaciones no tienen precisión en sus observaciones.

Por lo tanto, el resultado esperado va a ir de la mano a los objetivos de la empresa. Entre mayor capacitación, así como conocimiento de la empresa tenga el Gerente mayor deben de ser los beneficios en productividad que va a obtener la empresa.

El saber manejar los recursos humanos de la empresa como un buen líder, teniendo siempre motivado en todos los aspectos al personal, obteniendo así un buen ambiente de trabajo va a dar como resultado un buen equipo de trabajo en la organización, y por lo tanto una mejor productividad de la empresa. Trabajando de esta forma se va a dar siempre una mejora continua dentro de la empresa, idea que debe de haber en toda cabeza de una organización.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

Para concluir es necesario tomar conciencia de que la Capacitación es una de las funciones más importantes de la Gerencia. Es la parte clave de la descripción del puesto de muchos Gerentes. La capacitación deberá hacerse cotidianamente porque es el único mecanismo de éxito seguro en vías de construir una fuerza de trabajo cuyo valor devuelva a la empresa cada moneda invertida en ella.

Como Gerente, será juzgado por su capacidad de hacer que las personas que trabajan con él fabriquen productos o presten servicios con precisión y a menor costo. La capacitación de los empleados es la mejor herramienta para alcanzar los fines.

La función de cualquier departamento de capacitación de cualquier compañía (o desarrollo de recursos humanos) es identificar específicamente las necesidades de capacitación, debe contar con personal experto en métodos de enseñanza. Por ejemplo, éste personal puede ser de gran ayuda para determinar específicamente las necesidades de capacitación. También es deseable contar con su ayuda para aprender a ser buen instructor y preparar a algunos de los empleados clave (Gerentes) con el fin de que se conviertan en instructores.

La finalidad de la capacitación de los empleados es ayudar a que sean eficaces en su trabajo actual o futuro, mediante la adquisición de hábitos adecuados de pensamiento y acción, habilidades, conocimientos y actitudes.

La capacitación es importante para cualquier organización, puesto que los objetivos de ésta no podrán cumplirse a menos que disponga de personas preparadas para hacer el trabajo.

La capacitación también es importante para la Gerencia debido a que:

1. Le ayudará a encontrar su lugar en la organización.
2. Le asegurará una mayor satisfacción en su trabajo.
3. Desarrollara su capacidad para asumir y cumplir con mayores responsabilidades.
4. Aumentará sus posibilidades de progreso.

La capacitación deberá favorecer la eficacia y autoconcepto del Gerente.

A las personas que desean aprender es a las que se les puede enseñar con mayor facilidad. Por ende, se debe hacer que el interesado entienda la razón por la que su trabajo es importante y se debe hacer bien. Se debe descubrir algo acerca del trabajador como individuo. Esto no solo aumentará la confianza en uno, sino que, además, revelará lo que sabe ya de su trabajo, la cantidad y la calidad de su experiencia y cuáles son sus actitudes respecto al aprendizaje. Este periodo de familiarización ayuda a los Gerentes a darse cuenta del tipo de trabajo que se espera de ellos.

El instituir la capacitación significa que va a llegar un momento en que se va a delegar la autoridad.

La delegación de autoridad simplemente significa facultar a las personas para tomar decisiones con base en lo que ellos sienten que es correcto, para tener control de su trabajo, asumir riesgos y aprender de sus errores, así como a promover el cambio

Un Gerente que no tenga bien identificada la importancia de la Relaciones Humanas para tener una organización de calidad esta en un grave peligro de perder el control de sus actividades. Debe de saber que el personal quiere contar con una persona que los guíe, los motive, es más tener a un gran líder a su lado que respete la personalidad y las diferencias individuales y que busque proporcionar oportunidades para la mejor expresión y creatividad de cada personalidad, además de valorar sus actividades.

Los Gerentes pueden tener muy buenas habilidades tanto técnicas como administrativas, pero si no conoce lo que son las Relaciones Humanas va a tener un gran problema para desempeñar con eficiencia su trabajo.

Por esto mismo es recomendable tener una capacitación adecuada de la Gerencia, para enriquecerlos de conocimientos que lo preparen para su desarrollo y crear personal para la mejora continua de la empresa.

Es tarea de la Gerencia, por lo tanto, mantener el cambio. En la calidad total, el entorno en el cual la empresa interactúa cambia de manera constante. Si la organización sigue haciendo lo mismo que en el pasado, su desempeño futuro, en relación con la competencia, se deteriorará. La tarea de la Gerencia es, entonces, aportar liderazgo para la mejora e innovación continuas en todos los aspectos. El cambio externo es inevitable, pero se puede ir moldeando un futuro favorable.

Los Gerentes necesitan estar convencidos de que las mejoras en calidad son simplemente buena economía. A través de la recolección de datos, la información sobre mala calidad, la baja productividad o el servicio defectuoso pueden traducirse al lenguaje del dinero -el lenguaje universal de la Gerencia- para justificar una solicitud de recursos para implementar un programa de mejora de la calidad.

La aportación de un programa de capacitación bien delineado en el trabajo puede ser una gran ayuda tanto para el Gerente como para la empresa. Se debe de tomar la capacitación como una inversión, ya que lo invertido para tener a un personal capacitado se va a ver reflejado en la productividad de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA.

- Lazzati, Santiago. Claves de la Decisión en la Empresa, Método y Participación. Ediciones Macchi. México, 1997.
- Floyd, W. Steven. La Gerencia Intermedia, su Importancia y Estrategias. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. México, 1999.
- Collado, Carlos Fernández. La Comunicación en las Organizaciones. Editorial Trillas. México, 2000.
- Chiavenato, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. Editorial Mc Graw-Hill. México, 1995.
- Kotter, P. John. El Factor Liderazgo. Ediciones Díaz de Santos. México, 1995.
- Albers, H. Henry. Principios de Organización y Dirección. Ediciones Ciencia y Técnica. México, 1993.
- Raymond, H. Alan. Administración en la Tercera Ola, los Contornos Competitivos. Compañía Editorial Continental. México, 1992.
- Koontz, Harold. Administración. Editorial Mc Graw-Hill. México, 1991.

- Kast, E. Freemont. Administración en las Organizaciones. Enfoque de Sistemas y de Contingencias. Editorial Continental. México, 1991.
- Drucker, F. Peter. La Gerencia. Tareas, Responsabilidades y Prácticas. Librería el Ateneo Editorial. México, 1985.
- Hicks, G. Herbert. Administración de Organizaciones. Desde un punto de vista de Sistemas y Recursos Humanos. Editorial Continental. México, 1990.
- Terry, R. George. Principios de Administración. Editorial Continental. México, 1990.
- Certo, C. Samuel. Administración Moderna. Editorial Mc Graw-Hill. México, 1989.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN