



UNIVERSIDAD VILLA RICA

ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

“HABILIDADES GERENCIALES PARA LA EFICIENCIA
ADMINISTRATIVA DEL DEPARTAMENTO DE
LOGÍSTICA DE LA EMPRESA TENARIS TAMSA EN
VERACRUZ, VER.”

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

ROSA MARÍA DOMÍNGUEZ MARTÍNEZ

Director de Tesis

LAE. JOSÉ ANTONIO OLMEDO BOLAÑOS

Revisor de Tesis

MTRA. SUSANA SÁNCHEZ SOLÍS

BOCA DEL RÍO, VER.

ABRIL 2013



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.

A DIOS:

Principalmente quiero agradecerle a Dios por bendecirme en cada momento de mi vida, por guiarme y protegerme en cada etapa personal y darme la sabiduría de culminar mis estudios universitarios y dejarme ser tanto una profesionista como una persona de bien.

“Señor, mi Dios, de todo corazón te daré gracias y por siempre a tu nombre daré gloria”. Salmo 86:12.

A MIS PADRES:

Javier Domínguez Madruga y Rosa María Martínez Vargas

Por ser mi ejemplo de vida y los seres que más admiro, porque gracias a su esfuerzo, dedicación y apoyo he podido culminar con todos mis estudios, porque han contribuido no solo económicamente si no también con amor y cuidados que me han servido para lograr ser una persona capaz de superar cualquier obstáculo. Gracias por estar presente en todos los momentos de mi vida y por darme siempre todo, ya que jamás me ha faltado nada; gracias por sus consejos, regaños, besos y abrazos, mi vida no sería tal cual es de no ser por ustedes. Los amo con todo mi corazón.

A MIS HERMANOS:

Javier y Ramón

Dos seres maravillosos que han sido parte fundamental en mi formación personal como profesional, por ser mis compañeros de vida, cómplices y amigos. Por darme los momentos más divertidos y tantas risas. Siempre contarán conmigo, los adoro.

A MIS ABUELOS:

Rosa "Tita", Rubén "Abuelo", Gregoria "Goya" y Cinecio "Tata"

Gracias por siempre estar cerca de mí y darme los ejemplos de vida más importantes, gracias por contribuir en mi formación y consentirme tanto. Les debo muchas cosas, son los mejores abuelos que alguien pueda tener.

A MIS TÍOS:

Rubén y Magali

Por ser los únicos que tengo y por su apoyo en cada situación; así como enseñarme a ser una persona que valore a la familia y el estudio, a ser humilde, caritativa, risueña, divertida e inculcarme el amor al fútbol y en especial a los tiburones rojos.

A MI PRIMA:

Magali Martínez Canales

A quien he admirado toda mi vida por su inteligencia y forma de ser, por ser mi mejor amiga en toda mi niñez, por su gran confianza, cariño, y todas las cosas hermosas que hemos compartido; así como a su pequeño Erubey, quien es la personita que me ha dado aún más alegría. Los quiero mucho.

A LA FAMILIA:

Montes Martínez

Quienes son los maestros y también unas bellas personas a quienes siempre les he tenido respeto y cariño por todas sus aportaciones hacia mi vida. Gracias a cada uno de los integrantes de esta bonita familia.

A MI PAREJA:

Víctor Cervantes

Ya que en estos últimos años me ha demostrado la importancia de tener a un compañero con el que puedas compartir cualquier situación, por animarme en mis estudios y formar una parte fundamental en mi vida en estos momentos, por ser mi amigo, apoyo, confidente; gracias por tanto amor.

A MIS AMIGOS:

Dulce, Dany, Figui y Luis

Gracias por mostrarme lo que significa una verdadera amistad, por estar en los momentos buenos y malos, y por ser parte importante en esta etapa de universidad, porque sé que podré contar con ustedes hasta la vejez.

A MIS CATEDRÁTICOS:

A cada uno de mis profesores que tuve durante toda mi carrera, en especial al LAE. José Antonio Olmedo Bolaños, a la Mtra. Susana Sánchez Solís, al Lic. Carlos Ernesto Ronzón Verónica, al Mtro. Rodolfo García Munguía y mi director el Lic. José Felipe Piña Lope por orientarme en la realización de este trabajo de tesis y su apoyo en cuanto a la metodología y forma del mismo. De igual manera a las Sras. Irma y Santa por sus atenciones.

Para concluir, a mis angelitos que desde el cielo sé que me cuidan, y aunque no estén conmigo físicamente, siempre lo estarán de corazón.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
--------------------	---

CAPÍTULO I

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del problema.....	4
1.2 Justificación.....	6
1.3 Objetivos	7
1.3.1 Objetivo general	7
1.3.2 Objetivos específicos	7
1.4 Hipótesis de trabajo	7
1.4.1 Hipótesis nula.....	8
1.4.2 Hipótesis alterna	8
1.5 Variables	8
1.6 Definición de variables	8
1.6.1 Variable conceptual.....	8
1.6.2 Variable operacional	9
1.7 Tipo de estudio.....	9
1.8 Diseño de la investigación.....	10
1.9 Población y muestra.....	11
1.10 Instrumento de medición	12
1.10.1 Evaluación del instrumento de medición	16

1.11 Recopilación de datos	17
1.12 Proceso	18
1.13 Procesamiento	18
1.14 Análisis de datos	19
1.15 Importancia del estudio	19
1.16 Limitaciones del estudio	20

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de las habilidades gerenciales	21
2.1.2 La destacada teoría de Henry Fayol en la evolución de las habilidades gerenciales	22
2.2 ¿Qué son las habilidades gerenciales?	25
2.2.1 Importancia de las habilidades gerenciales.....	28
2.3 El gerente.....	30
2.3.1 Los niveles de responsabilidad en la gerencia.....	33
2.3.2 La clave de la gerencia	34
2.3.3 Cómo afecta la cultura organizacional a los gerentes.....	38
2.4 El comportamiento organizacional	40
2.5 La satisfacción en el trabajo.....	43
2.5.1 Participación en el trabajo y compromiso organizacional.....	48
2.6 El departamento de logística y abastecimiento.....	50
2.7 Las competencias laborales.....	53
2.7.1 Clasificación de las competencias	55
2.7.2 Los diferentes tipos de competencias gerenciales.....	57
2.7.3 Evaluación de las competencias laborales.....	59
2.8 La motivación y sus motivadores	61
2.8.1 La relación de la motivación con el ambiente laboral.....	62
2.8.2 Teoría “X” y Teoría “Y” de Mc Gregor	65

2.9 La implantación del coaching	67
2.10 El liderazgo	70
2.10.1 Los estilos del líder	72
2.10.2 Modelo de trayectoria a la meta	72
2.11 El trabajo en equipo	74
2.11.1 Los diversos tipos de equipos	75
2.11.2 Formación de los equipos eficaces	79
2.12 La comunicación en el trabajo.....	81
2.12.1 La comunicación organizacional y tipos de comunicación	83
2.13 Un sistema de gestión por competencias.....	85

CAPÍTULO III

RESULTADOS

3.1 Tubos de Acero de México S.A de C.V	88
3.2 Recopilación de la información para la obtención de resultados.....	90
3.3 Diagnóstico de la obtención de resultados.....	108
3.4 Análisis general de la información.....	111
3.5 Determinación de las habilidades gerenciales	113

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES

3.1 Conclusiones.....	117
3.2 Sugerencias para mantener la eficiencia administrativa	120

BIBLIOGRAFÍA	124
--------------------	-----

INTRODUCCIÓN

La sociedad depende de instituciones y organizaciones especializadas para proveer los bienes y servicios que se desean, estas son guiadas y/o dirigidas por las decisiones de uno o varios individuos. Las empresas en todo momento necesitan de estos ya que poseen tanto las destrezas como las habilidades que se requieren para posibilitar a su equipo de trabajo a participar en un ambiente que estimule el compromiso así como la participación en todos los niveles de trabajo, favorezca el crecimiento para el aprendizaje, oriente a sus subordinados hacia el resultado y por ende al rendimiento individual y grupal.

El enriquecimiento del trabajo suele estar asociado al desempeño de un gerente, ya que es él quién está en la parte superior de la estructura organizacional; donde la supervivencia de la organización depende de sus habilidades gerenciales, teniendo que tomar constantemente decisiones sobre objetivos, acciones, y recursos; también saber motivar de manera correcta a cada uno de sus empleados, tener la capacidad de comunicarse de una manera adecuada, ser un líder ejemplar enseñando más con hechos que con palabras; todo esto en busca de la mejora de la eficiencia en las tareas, como también de la satisfacción del personal como ser humano que es.

Por ello en esta investigación abordó la situación actual que presenta el departamento de logística de la empresa TENARIS TAMSA, en cuanto al gerente;

para así conocer la falta o no de interés de los empleados, la satisfacción o insatisfacción con la que se encuentran y la forma que se tiene para llevar a cabo las tareas y funciones que les corresponden. Fue necesario conocer las habilidades gerenciales que intervienen en los trabajadores del departamento, para sacar un diagnóstico y estudiar los factores que los ayuden a realizar de manera efectiva sus actividades laborales, recabando información necesaria que permitió saber y analizar la situación de la compañía, tomando en cuenta la importancia con sus limitantes de estudio.

El capítulo I hace referencia a la investigación metodológica, se define el problema y la justificación con base en las habilidades gerenciales para administrar el talento humano, destacando la importancia del buen manejo que debe tener el gerente del departamento de dichas destrezas para obtener como resultado la eficiencia administrativa. Se define el objetivo general, los objetivos específicos y se establece una hipótesis de trabajo considerando que un diagnóstico de habilidades gerenciales fortalecerá a la gestión del departamento, así mismo las variables donde se analiza la correlación; también se implantó el proceso de la investigación, se da a conocer el cuestionario y la manera estratégica que llevó la obtención de resultados para medir el desempeño del gerente y sus empleados.

Posteriormente en el capítulo II se detallaron los temas principales de las variables de investigación, las cuales son: las habilidades gerenciales y gestión del departamento de logística. Involucrando así todo el entorno de estos temas que llevaron a un análisis profundo de conocimientos y de las principales teorías que han sido ejemplo a lo largo de la evolución de la administración.

En el capítulo III se hace una breve descripción general sobre la empresa TENARIS TAMSA, señalando sus objetivos, aplicaciones y principios. Se obtuvo la información veraz y oportuna sobre el diagnóstico de la organización,

analizando los resultados del instrumento de medición, siendo en este caso un cuestionario realizado a los empleados del departamento de logística; donde se hizo un análisis de profundidad, consiguiendo determinar las habilidades gerenciales que fortalecen tanto al buen funcionamiento como al manejo del personal del área; y también logrando resultados convincentes así como proposiciones para mejorar la forma de aplicar la gerencia para entonces asegurar un futuro competitivo en un ambiente laboral sano y cambiante.

Finalmente en el capítulo IV se presentan las conclusiones obtenidas del trabajo de investigación donde se proporcionó una recomendación de por qué es importante que tanto el gerente como sus subordinados adopten y apliquen en el trabajo de manera correcta las habilidades gerenciales para mejorar el desempeño laboral.

CAPÍTULO I

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

A medida que el mundo de los negocios cambia, también lo hace la necesidad de desarrollar determinadas habilidades gerenciales; es por ello que todo gerente, o quien aspire a serlo, debe estar en una constante actualización y mejora de estas destrezas.

El uso adecuado de las habilidades gerenciales enriquece las relaciones del directivo con la organización, es decir con todos sus integrantes, porque le permiten recibir retroalimentación sobre la forma en cómo se han interpretado y se aplican las orientaciones junto con las políticas definidas; de esta misma manera le da la oportunidad de conocer los estados de opinión existentes e identificar nuevos problemas que requieren atención.

El gerente debe ser capaz de diferenciar entre una persona con problemas personales y una que no los tenga, por lo consecuente tendrá que dar lo mejor de

sí ante situaciones adversas, no se rendirá e incluso sabrá el estímulo correcto para dar cuando se está en una situación difícil para ayudar a que el individuo se sobreponga lo más rápido posible y no afecte su desempeño.

La tarea de un buen gerente de cierto departamento es identificar los impulsos y necesidades de los empleados, y canalizar su comportamiento hacia la mejora del rendimiento, esto se incrementará por medio de un buen el trabajo en equipo y por medio de la amplitud de conocimientos beneficiando al grupo con más información por la diversidad de opiniones donde la labor grupal permite a la hora de tomar una decisión; esto enriquece el trabajo y minimiza las frustraciones, como consecuencia se tendrá una mayor motivación, que se entiende que son “las causas o las razones que mueven a un individuo a hacer algo;”¹ y teniendo como efecto la eficacia, es decir, un equipo que funcione de manera correcta para lograr mejores resultados que cualquier trabajo individual.

El departamento de logística de la empresa TENARIS TAMSA cuenta con un número considerado de trabajadores; por esta razón y debido a la importancia que esta área tiene para la compañía, exige a quienes la dirigen cuenten con las habilidades gerenciales adecuadas; esto permitirá una mejora en la relación entre el personal y conciliar intereses para definir objetivos comunes; para así llegar a un acuerdo adecuado y lograr las metas propuestas por la entidad.

Por estas razones la cuestión que tuvo el presente trabajo fue: ¿un diagnóstico estratégico de las habilidades gerenciales fortalecerá la gestión del departamento de logística de la empresa TENARIS TAMSA en Veracruz, Ver.?

¹ Gran Diccionario Enciclopédico Ilustrado, Selecciones del Readers Digest, 1993.

1.2 JUSTIFICACIÓN

La importancia que tiene el ser un buen gerente lleva consigo muchos beneficios como la capacidad de estar enterado de todo, trabajar codo a codo con cualquiera para hacer cosas, saber del negocio y de la empresa, tener una meta clara, contagiar a sus subordinados su visión para que éstos adhieran a ella con entusiasmo.

Inculcarle al gerente que el triunfo de los proyectos es gracias a los esfuerzos de sus trabajadores; el hecho de que esté a cargo no significa que los éxitos son gracias a él, su equipo es responsable de todo el trabajo operativo, a la vez su rol es guiarlos y diseñar la estructura de trabajo, por lo tanto realizar las funciones para que todo llegue a buen tiempo.

Se verán beneficiados los encargados del departamento de logística porque podrán tener un objetivo claro, el cual sabrán transmitir a sus subordinados, debido a que estarán al tanto para dirigir a las personas para lograr esa meta; eso implica saber delegar, trabajar en equipo, escuchar a las personas, y hacerlas participar en la toma de decisiones; el gerente también sabrá motivar y promover la iniciativa, además de ser un muy buen planificador.

La investigación se realizó porque se considera que a medida de que los gerentes se adapten y apliquen de manera correcta y eficiente sus habilidades; fortalecerán su labor tanto con sus trabajadores como consigo mismo, ya que mientras una persona se sienta y este bien de manera emocional su desempeño laboral en la empresa será mejor.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVO GENERAL

Diagnosticar de una manera estratégica las habilidades gerenciales fortalecerá a la gestión del departamento de logística de la empresa TENARIS TAMSA en Veracruz, Ver.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Definir las habilidades gerenciales y sus tipos de estrategia.
- Examinar las funciones principales de un gerente.
- Analizar las competencias laborales.
- Realizar un diagnóstico de la investigación.
- Identificar el tipo de habilidades gerenciales que se utilizan actualmente en el departamento de logística de la empresa TENARIS TAMSA en Veracruz, Ver.
- Señalar la importancia del uso de las habilidades gerenciales adecuadas para el personal.

1.4 HIPÓTESIS DE TRABAJO

Un diagnóstico estratégico de habilidades gerenciales fortalecerá la gestión del departamento de logística de la empresa TENARIS TAMSA en Veracruz, Ver.

1.4.1 HIPÓTESIS NULA

Un diagnóstico estratégico de habilidades gerenciales no fortalecerá la gestión del departamento de logística de la empresa TENARIS TAMSA en Veracruz, Ver.

1.4.2 HIPÓTESIS ALTERNA

La gestión del departamento de logística se fortalecerá con un diagnóstico estratégico de habilidades gerenciales de la empresa TENARIS TAMSA en Veracruz, Ver.

1.5 VARIABLES

Variable independiente: diagnóstico estratégico de habilidades gerenciales.

Enlace: fortalecerá.

Variable dependiente: gestión del departamento de logística.

1.6 DEFINICIÓN DE VARIABLES

1.6.1 VARIABLE CONCEPTUAL

Diagnóstico estratégico de habilidades gerenciales: “es el proceso de evaluar el funcionamiento de una organización, un departamento, un equipo o un puesto para descubrir las fuentes de los problemas y las áreas que se deben mejorar”² basándose más este análisis en “la capacidad que tiene el gerente para entender

² Don Hellriegel, W. Slocum John, *Comportamiento organizacional*, 12ª. Edición, México, D.F, Cengage Learning, 2009, p. 510.

el comportamiento humano, comunicarse debidamente con otros y motivar a las personas con el propósito de que logren sus objetivos.”³

Gestión del departamento de logística: es cuando “la gerencia participa en la definición, análisis y garantía de los productos y servicios ofertados por la empresa, interviniendo y haciendo que se realicen los tipos de actuaciones como definir los objetivos de calidad, facilitar los medios para lograrlos, evaluar y vigilar que se consiga la calidad deseada y mejorar continuamente.”⁴

1.6.2 VARIABLE OPERACIONAL

El instrumento de medición de cómo el diagnóstico estratégico de habilidades gerenciales fortalecerá a la gestión del departamento de logística fue un cuestionario, una prueba que contiene treinta y dos preguntas las cuales tienen como objetivo conocer la manera en que el gerente del departamento de logística está realizando su labor actual, y así de acuerdo con el resultado identificar las fuerzas y debilidades que se tienen de acuerdo a las habilidades gerenciales; para así proponer una estrategia adecuada con el fin de derivar acciones de ajuste y/o desarrollo orientadas a optimizar el uso de las mismas.

1.7 TIPO DE ESTUDIO

Es de orden descriptivo, con la finalidad de tener un mayor conocimiento de la propuesta del desarrollo de las habilidades gerenciales para obtener un mejor desempeño y satisfacción laboral en los empleados del departamento de logística, los cuales en un futuro puedan seguir desarrollándose y adaptándose dentro de la

³ Lawrence J. Gitman, Carl McDaniel, *El futuro de los negocios*, 5ª. Edición, Cengage Learning, México, 2007, p. 241.

⁴ Udaondo Durán Miguel, *Gestión de calidad*, 1ª. Edición, Díaz de Santos, España, 1992, p. 5.

empresa; para realizarlo se contó con información acerca de ciertos aspectos que pueden modificar la conducta de los trabajadores ante las acciones que tome el gerente. Es importante señalar que se resaltaron las características más importantes respecto a las habilidades gerenciales que ayudan a optimizar el logro de resultados, utilizando un instrumento que permitió destacar los beneficios que trae consigo dicho análisis.

Buscando así que un diagnóstico estratégico de habilidades gerenciales fortalezca la gestión del departamento de logística de la empresa TENARIS TAMSA en Veracruz, Ver.

1.8 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Es de campo dado que el cuestionario permitió comprobar a través de la recopilación de datos los tipos de habilidades gerenciales que podrían contribuir a un incremento de desempeño laboral en el departamento de logística de la empresa TENARIS TAMSA; y se pudieron identificar los motivos que apoyarán para que el personal desarrolle su trabajo de manera efectiva permitiendo alcanzar las metas de la organización; como también si la administración llevada a cabo por el gerente de dicho departamento se estaba realizando de manera adecuada.

Lo anterior es de orden descriptivo porque permitió conocer con exactitud las características o factores que impulsan al personal a desarrollar sus actividades de forma satisfactoria con mayor frecuencia, así como un análisis para determinar que un diagnóstico estratégico de habilidades gerenciales fortalece la gestión de los empleados del departamento de logística de la empresa TENARIS TAMSA.

1.9 POBLACIÓN Y MUESTRA

“La población es la totalidad de elementos e individuos que tienen ciertas características similares y sobre las cuales se desea hacer referencia;”⁵ ésta fue representada por el departamento de logística, y la muestra estuvo compuesta por el personal de esta área conformada por 160 trabajadores con un rango de antigüedad de 3 meses a 25 años; sirvió para medir las habilidades gerenciales actuales y se logró saber los comportamientos críticos o claves que distinguen el desempeño laboral eficaz del ineficaz, también se citan los comportamientos específicos, así como los rasgos de personalidad basado en lo vivido.

A continuación se muestra lo que es la población representada por el departamento de logística de la empresa TENARIS TAMSA.; y que se integró por un total de 160 empleados de la siguiente manera:

Estructura	Personal
Gerente de Logística	1
Coordinador de Almacén General	1
Coordinador de Almacén Producto Terminado	1
Coordinador de Logística	1
Responsable de Operaciones Portuarias	1
Obreros del Almacén General	90
Supervisores de Operaciones Portuarias	4
Obreros de Almacén Producto Terminado	58
Analistas de Logística	3
Total	160

⁵ Bernal T. Cesar Augusto, *Metodología de la investigación para administración y economía*, Editorial Prentice May, Colombia 2000, p. 158.

El tipo de muestreo aplicado en la investigación es probabilística en la modalidad de estratificación proporcional, en virtud de que la población ha sido dividida por nivel ocupacional con un interés analítico. Una vez determinada la proporción de cada estrato se seleccionó la muestra siguiendo el método de muestreo aleatorio simple, ya que tiende a reflejar todas las características del universo.

Estructura	Personal	Estratificación Proporcional
Gerente de Logística	1	1
Coordinador de Almacén General	1	1
Coordinador de Almacén Producto	1	1
Terminado		
Coordinador de Logística	1	1
Responsable de Operaciones Portuarias	1	1
Obreros del Almacén General	90	45
Supervisores de Operaciones Portuarias	4	2
Obreros de Almacén Producto	58	29
Terminado		
Analistas de Logística	3	1
Total	160	82

1.10 INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

Lo que se utilizó como instrumento de medición fue un cuestionario, el cual se considera “la formulación escrita de una serie de preguntas y que respondidas por los sujetos a encuestar, permiten estudiar el hecho propuesto en la investigación o verificar hipótesis formuladas.”⁶

⁶ Ander-Egg Ezzequiel, *Técnicas de investigación social*, Editorial El Ateneo, México 1997, p. 273.

La confiabilidad y validez del instrumento de medición se representó por el cuestionario que se realizó a los 82 trabajadores; resultado de la estratificación personal de la muestra del departamento de logística, dado que es de utilidad para conocer de manera confiable los aspectos de las habilidades gerenciales con los que cuentan y así saber qué agentes están perjudicando, cuáles han sido aplicados de la forma correcta, o bien los factores que están presentes pero que hacen falta mejorarlos para llevarlos a cabo de otra manera y así lograr que sean efectivos hacia un mismo objetivo; por lo tanto no habrá un rango de error debido a que se tendrán los resultados de todos los integrantes.

A continuación se muestra el formato del cuestionario que se encuentra dividido en siete secciones para evaluar de manera más específica diferentes habilidades de los empleados dentro del departamento de logística; respondiendo un SI o un NO a cada pregunta de acuerdo al criterio de cada trabajador:

	SI	NO
Descripción de actividades		
1. ¿Tiene conocimiento de las actividades que realiza en su puesto de trabajo?		
2. ¿Las actividades concernientes a su puesto de trabajo se las proporcionó el gerente por escrito?		
3. ¿Realiza únicamente las actividades que corresponden directamente a las de su puesto de trabajo?		
Liderazgo		
4. ¿Considera que el gerente reúne las características de un líder?		
5. ¿Cree que el gerente pone un buen ejemplo en la manera de realizar el trabajo?		

6. ¿Su jefe influye de una manera positiva en usted?		
7. ¿Su gerente se toma la molestia de supervisar su trabajo?		
8. ¿Cree que el gerente refleja una relación de amistad y respeto?		
9. ¿Considera que el gerente lo ayuda al logro de metas y objetivos?		
Comunicación		
10. ¿Siente la libertad de decirle a su jefe lo que piensa?		
11. ¿Sabe lo que su gerente espera de usted?		
12. ¿Su gerente considera a su personal en la toma de decisiones que les afecta?		
13. ¿Existe retroalimentación con su jefe y compañeros de trabajo en cuanto a lo solicitado y entregado?		
14. ¿Considera las sugerencias que le hacen su jefe y sus compañeros de trabajo?		
15. ¿El gerente considera que existe suficiente confianza en su gente para externarle sus sugerencias e inquietudes?		
16. ¿Está satisfecho con el apoyo que recibe de su jefe, en caso de presentarse algún problema con las actividades que realiza en la empresa?		
Motivación		
17. ¿Las relaciones con tus demás compañeros lo motivan a tener un mejor desempeño laboral?		
18. ¿El ambiente laboral lo motiva a la realización de sus tareas?		
19. ¿Se siente satisfecho con su puesto, su gerente, y su participación en los proyectos?		
20. ¿Su gerente lo motiva para participar en la toma de decisiones y tomar su trabajo con responsabilidad?		

Trabajo en Equipo		
21. ¿Cree que en su equipo de trabajo existe una igualdad de participación?		
22. ¿El gerente reparte de manera equitativa las responsabilidades en la tarea otorgada?		
23. ¿Considera que en su equipo hay un ambiente cordial de trabajo?		
Estímulos y compensaciones de la empresa		
24. ¿Considera usted que sus hora diarias de trabajo son las adecuadas?		
25. ¿Cuándo tiene necesidad de tomar tiempo de su horario laboral por temas personales, le dan permiso de tomarlo?		
26. ¿Se toma su período vacacional sin consecuencias en su trabajo?		
27. ¿Se considera justamente remunerado por lo que hace?		
28. ¿Se le otorga algún tipo de compensación económica por buen desempeño?		
Departamento de Logística		
29. ¿Siente que su área se ocupa de su desarrollo profesional?		
30. ¿Considera que tiene estabilidad laboral en su función?		
31. ¿La Gerencia le da seguimiento a los temas personales de sus empleados?		
32. ¿Se siente comprometido con el área para la cuál labora?		

1.10.1 EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

La evaluación se basó de acuerdo al número de empleados que contestaron que Sí a cada una de las preguntas antes mencionadas; tomando como el 100% a los 82 trabajadores que contestaron de manera positiva.

Cuando en una interrogativa hubo un cierto número de empleados que respondieron de forma negativa, se sacó el resultado por medio de una regla de tres; para así saber con exactitud la proporcionalidad correspondiente a cada una de las opciones.

Por consiguiente en el cuadro que se muestra a continuación se observa el diagnóstico que le corresponde a cada pregunta de acuerdo al porcentaje de trabajadores que respondieron Sí; obviamente en cuanto más subordinados hayan contestado de modo positivo mayor será la eficiencia administrativa que se tiene en la gerencia del departamento de logística.

Por lo que se pudo conocer cómo se encuentra esta área de logística en cuanto a diferentes habilidades gerenciales, como son: la motivación, el trabajo en equipo, la comunicación, los estímulos, el liderazgo, la forma en llevar a cabo las actividades, y el departamento en general.

Puntuación	Valoración y sugerencias
0 a 27	De deficiente a bajo. Graves problemas en cuanto a la administración del departamento de logística, siendo deficientes los procesos de la gerencia y teniendo graves problemas en el desempeño de sus empleados.

28 a 54	De medianamente baja a medianamente alta. Aún se tiene problemas en ciertos aspectos que pueden determinar el fracaso de la administración del departamento. Hay que analizar las áreas de oportunidad que se tienen para mejorar.
55 a 82	De medianamente alta a excelente. Un buen nivel de funcionamiento, se tienen las bases para emprender mejores resultados, buen manejo de la gerencia y excelente desempeño de los empleados.

Tabla 1. Pyme adminístrate hoy, *Autocalíffcate empresarialmente*, #148, 2010. (Revista)

1.11 RECOPIACIÓN DE DATOS

La recopilación de datos en cuanto al marco teórico, se basó en libros académicos, entendiendo por estos, libros de biblioteca personal como son; Administración, Habilidades Gerenciales, Recursos Humanos, Administración por Competencias y más, libros de bibliotecas públicas como son; Problemas Humanos de la Administración, La Comunicación, El Liderazgo, etc., y libros de la biblioteca de la Universidad Villa Rica entre los cuales se pueden mencionar; Fundamentos de la Administración, Administración de Personal, etc., siendo todos ellos de autores nacionales y extranjeros. Así como también revistas especializadas en temas administrativos tales como: Pyme Adminístrate hoy.

El instrumento de medición se realizó en el departamento de logística, donde se llevó a cabo el estudio a través de un cuestionario de respuesta directa, el cual se aplicó a 82 empleados de dicho departamento, después de que se solicitó permiso al gerente de la institución para llevar a cabo la compilación.

1.12 PROCESO

El proceso que se manejó en la investigación se manifestó de esta manera:

1. Acopio de información necesaria de la empresa y del tema habilidades gerenciales.
2. Observación del personal total del departamento de logística.
3. Cuestionario de información aplicado al gerente y a los trabajadores del departamento de logística.
4. Análisis de la información recabada de la herramienta.
5. Identificación de los tipos de habilidades gerenciales utilizados.
6. Recomendaciones para un mayor desempeño y logro de resultados positivos en el departamento de logística en la empresa TENARIS TAMSA.

1.13 PROCESAMIENTO

Se acopió información necesaria del departamento de logística de la empresa TENARIS TAMSA y la observación del personal total, y así poder detectar las posibles anomalías en cuanto al funcionamiento y actitudes de satisfacción o insatisfacción por parte de los empleados en sus actividades, por lo que se diseñó un cuestionario para obtener un resultado ecuánime de que tipos de habilidades gerenciales se están utilizando de manera correcta y cuáles no.

Analizando la información recabada a través del instrumento de medición se logró detectar las habilidades gerenciales y otras variables afectivas que contribuyen al desarrollo de las actividades y la actitud de los trabajadores en ellas.

Argumentando que el uso que se le den a dichas habilidades es enorme en la conducta y reacción de los seres humanos en el ámbito laboral, así como el análisis sobre la información que ayuda a tener una mejor perspectiva de la

situación y conocimiento de los empleados en sus actividades, para lograr un objetivo en común y para el bienestar como el desarrollo de todos los que colaboran en el departamento de logística de la empresa TENARIS TAMSA.

Finalmente se identificó los factores que representan una mayor productividad, con lo cual se logra proponer recomendaciones pertinentes que le permitan al departamento tener un mayor control sobre su personal administrativo, logrando con ello la eficiencia en su trabajo.

1.14 ANÁLISIS DE DATOS

Con la exploración de la información, se determinaron las razones que originan el que los trabajadores desarrollen un buen trabajo, permitiendo con ello tomar decisiones profesionales en base a información directa por parte del mismo personal. Una vez que se elaboró el marco teórico y la observación de los resultados se comprobó que un diagnóstico estratégico de habilidades gerenciales fortaleció la gestión del departamento de logística de la empresa TENARIS TAMSA en Veracruz, Ver., por lo que llevó a demostrar si la hipótesis es positiva o nula.

1.15 IMPORTANCIA DEL ESTUDIO

La aplicación de las habilidades gerenciales es una alternativa para contribuir a la superación humana y profesional, ya que en estos días no se está brindando la atención adecuada a la satisfacción que tienen los empleados en su trabajo y por lo tanto su rendimiento a nivel familiar, social y empresarial está decayendo en gran medida.

Entre otros aspectos importantes de mencionar es que habrá un mayor enfoque de la dirección estratégica para el departamento de logística, se fortalecerá la comunicación efectiva del gerente con los trabajadores y se lograrán negociaciones positivas; y lo más relevante es que se obtendrán resultados a través de las mismas personas que integran dicha sección.

En cuanto a lo personal fue significativo porque me permitió poner en práctica los conocimientos adquiridos sobre habilidades gerenciales, motivación, liderazgo y administración y cómo vincularlos con una estrategia para la empresa; también pude conocer las capacidades que se necesitan para ser un gerente ejemplar y la mejor manera de desenvolverme en una organización.

1.16 LIMITACIONES DEL ESTUDIO

Los obstáculos que surgieron en este estudio, fueron un poco de insuficiencia específica de la información necesaria para explicar el tema, y la falta de interés o tiempo por parte de algunos empleados para responder el cuestionario de manera objetiva, generando resultados que requirieron un análisis detallado con el fin de realizar un estudio veraz de las habilidades gerenciales que influyen en la eficiencia administrativa.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES DE LAS HABILIDADES GERENCIALES

Previo al siglo XX hubo un evento muy importante llamado la Revolución Industrial, que se inició en Inglaterra y cruzó el Atlántico a finales de la Guerra Civil estadounidense. “La transformación de una economía basada en la actividad agrícola a otra basada en la actividad industrial implicó una serie de cambios de suma relevancia a los que se conoce como Revolución Industrial, pues en éste se incorporaron invenciones como la máquina de vapor, la máquina de hilar y el telar mecánico, agilizando el trabajo de obreros y artesanos.”⁷

Pero poco a poco se fue sustituyendo la fuerza humana con la potencia de las máquinas, lo que abarató la manufactura de bienes en las fábricas, y que a su vez hizo más económico manufacturar los productos en las fábricas en vez de los hogares.

⁷ Loyo Iparraguirre C., Morales Carreto C., Alarcón Contreras Y., *Introducción a las ciencias sociales*, 1ª. Edición, Xalapa-Enríquez, Ver., 2010, p. 61.

Estas fábricas grandes y eficientes requerían destrezas administrativas por que los gerentes tenían que pronosticar la demanda, asegurar que hubiera suficiente materia prima para confeccionar los productos, asignar tareas a los trabajadores, dirigir las actividades diarias, y más. Así, surgió la necesidad de una teoría formal que ayudara a los gerentes a dirigir estas grandes organizaciones. Sin embargo, hasta la llegada del siglo XX no se dio el primer paso en la formulación de dicha teoría.

Después siguió la administración científica donde destacaron varias teorías pero la que más recalcó y se apegó a las habilidades gerenciales fue la de Henry Fayol quien suele ser recordado como el fundador de la escuela clásica de la administración, no porque fuera el primero en estudiar el comportamiento de la administración, sino porque fue el inicial en sistematizarlo. Fayol pensaba que las prácticas administrativas acertadas siguen ciertos patrones, los cuales se pueden identificar y analizar. A partir de esta premisa básica, trazó el proyecto de una doctrina congruente de la administración, la cual sigue conservando mucha fuerza hasta la fecha.

Fayol tenía fe en los métodos científicos y se interesaba por la organización total y se enfocaba hacia la administración, que, en su opinión, era la operación empresarial más descuidada. Antes de este personaje se pensaba que los “gerentes nacen, no se hacen”; no obstante, él insistía en que la administración era como cualquier otra habilidad, que se podría enseñar una vez que se entendieran sus principios fundamentales.

2.1.2 LA DESTACADA TEORÍA DE HENRY FAYOL EN LA EVOLUCIÓN DE LAS HABILIDADES GERENCIALES

Describió la administración como un conjunto universal de funciones que incluyen la planificación, organización, dirección, coordinación y control; Fayol dirigió su

atención a las actividades de todos los gerentes; escribió desde sus experiencias personales como gerente general de una gran empresa minera francesa.

Fayol describía la práctica gerencial como distinta de la contabilidad, las finanzas, la producción, la distribución y las otras funciones típicas en las empresas; su creencia era que la administración es una actividad común de todo emprendimiento humano, en las empresas, los gobiernos y hasta en los hogares; ésta opinión lo llevo a concebir la idea que existen 14 principios de administración, reglas administrativas básicas que podían enseñarse en las escuelas y aplicarse en todas las situaciones organizacionales.

Por lo que algunas de las ideas y actividades de la administración actual proceden directamente de las teorías generales de la administración; por ejemplo, la noción funcional del trabajo del gerente es atribuirle a Fayol. Además sus 14 principios fueron el marco de referencia del que surgieron muchos conceptos gerenciales actuales.

“Los 14 principios de administración de Fayol son:

1. División del trabajo. La especialización aumenta la producción porque los empleados son más eficientes.
2. Autoridad. Los gerentes deben ser capaces de dar órdenes y la autoridad les da ese derecho.
3. Disciplina. Los empleados deben obedecer y respetar las reglas que gobiernan la organización.
4. Unidad de mando. Los empleados deben recibir órdenes sólo de un superior.
5. Unidad de dirección. La organización debe tener un único plan de acción que guíe a gerentes y empleados.

6. Subordinación de los intereses de los individuos al interés general. Los intereses de cualquier empleado o grupo de empleados no deben preceder a los intereses del conjunto de la organización.
7. Remuneración. Hay que dar un pago justo a los trabajadores por sus servicios.
8. Centralización. Es el grado en que los subordinados participan en la toma de decisiones.
9. Cadena de escalafón. Es la línea de autoridad de la dirección superior a los rangos inferiores.
10. Orden. Personas y materiales que deben estar en el lugar correcto en el momento oportuno.
11. Equidad. Los gerentes deben ser corteses y justos con los subordinados.
12. Estabilidad de la antigüedad del personal. La administración debe hacer una planeación ordenada del personal y asegurar que haya reemplazos para las vacantes.
13. Iniciativa. Los empleados autorizados para originar y llevar a cabo los planes se esfuerzan más.
14. Espíritu de grupo. Promover el espíritu de grupo fomenta la armonía y la unidad en la organización.”⁸

Los gerentes o cualquier administrador deben tomar en cuenta los 14 principios mencionados, para ponerlos en práctica y así mejorar su manera de laborar.

⁸ Stephen P. Robbins, Mary Coulter, *Administración*, 8ª. Edición, Pearson Educación, México, 2005, p. 30.

2.2 ¿QUÉ SON LAS HABILIDADES GERENCIALES?

El trabajo del gerente es variado y complejo; los gerentes necesitan de ciertas habilidades para desempeñar los deberes, encargos y manejo de actividades que caracterizan su trabajo como también su buen funcionamiento en él.

“Las habilidades técnicas son la destreza para utilizar los procedimientos, técnicas, conocimientos y competencia en un campo especializado,”⁹ como ingeniería, cómputo, contabilidad o manufactura; estas habilidades son más importantes en los niveles inferiores de la administración, pues estos gerentes tratan directamente con los empleados que hacen el trabajo de la organización.

Las habilidades de trato personal o humanistas consisten en la capacidad de trabajar bien con otras personas, tanto en forma individual como en grupo para entenderlos y motivarlos; como los gerentes tratan directo con las personas, estas destrezas son cruciales. Los gerentes que las poseen son capaces de sacar lo mejor de su personal, saben cómo comunicarse, motivar, dirigir e infundir entusiasmo y confianza; también son importantes en todos los niveles de la administración.

“Las habilidades conceptuales son las que deben poseer los gerentes para pensar y conceptuar situaciones abstractas y complicadas; con estas habilidades los gerentes contemplan la organización en su totalidad, comprenden las relaciones entre sus unidades y ven el lugar que ocupa en el entorno general; éstas son más importantes en los niveles administrativos superiores.”¹⁰

⁹ Gitman J. Lawrence, *El mundo de los negocios*, Editorial Harla, México 1995, p. 232.

¹⁰ Stephen P. Robbins, Mary Coulter, *Administración*, 8ª. Edición, Pearson Educación, México, 2005, p. 12.

Al centro del trabajo actual, exigente y dinámico, los empleados que son invaluable para la organización deben estar dispuestos a actualizar constantemente sus prácticas y aceptar trabajo que no forme parte del campo específico de su puesto. No hay duda de que las habilidades seguirán siendo una manera importante de describir lo que hace un gerente; por lo que comprenderlas y adquirirlas es muy importante para así llegar a la eficacia que se requiere y conseguir una excelencia laboral.

Existen diferentes tipos de habilidades de administración:

“Habilidades conceptuales

- Capacidad de aprovechar la información para resolver problemas de las empresas.
- Identificar las oportunidades de innovación.
- Reconocer los aspectos problemáticos y aplicar las soluciones.
- Elegir la información crucial en grandes volúmenes de datos.
- Comprender las aplicaciones de la tecnología en la empresa.
- Comprender el modelo comercial de la organización.

Habilidades de comunicación

- Capacidad de transformar las ideas en palabras y acciones.
- Credibilidad entre los colegas, compañeros y subordinados.
- Capacidad de escuchar y hacer preguntas.
- Capacidades de hacer presentaciones de palabra.
- Capacidades de hacer presentaciones con textos y gráficas.
- Capacidad de comprender.

Habilidades de eficacia

- Capacidad de aportar a la misión la corporación y los objetivos de su departamento.

- Enfoque de clientes.
- Capacidad de desempeñar varias tareas; realizarlas a la vez.
- Habilidades de negociación.
- Administración de proyectos.
- Capacidad de revisar las operaciones y hacer mejoras.
- Fijar y mantener criterios de desempeño internos y externos.
- Determinar prioridades de atención y actividad.
- Administración del tiempo.

Habilidades de trato personal

- Capacidades de director.
- Diversidad: trabajar con personas y culturas diversas.
- Formar redes sociales dentro de la organización.
- Formar redes sociales fuera de la organización.
- Trabajar en equipo; cooperación y compromiso.”¹¹

Los principales tipos de habilidades más comunes que existen dentro de una organización y/o departamento, así como las funciones que tienen cada una de ellas en cuanto a las características primordiales de la administración son:

Habilidad	Función			
	Planear	Organizar	Dirigir	Controlar
Adquisición de poder		✓	✓	

¹¹ Basado en la encuesta de habilidades y competencias de la Asociación Estadounidense de Administración, marzo-abril de 2000, en el sitio Web de la asociación (www.ama.org), 30 de octubre de 2002.

Escucha activa			✓	✓
Elaboración de presupuestos	✓		✓	
Cómo elegir un estilo de liderazgo eficaz			✓	
Preparación			✓	
Formación de equipos eficaces		✓	✓	
Delegación		✓	✓	
Diseño de puestos motivadores		✓	✓	
Cultivo de confianza			✓	
Disciplina			✓	
Entrevistas		✓	✓	
Manejo de conflictos			✓	
Manejo de resistencia al cambio			✓	
Tutelaje			✓	✓
Negociación		✓	✓	
Cómo dar retroalimentación	✓	✓		✓
Interpretación de la cultura org.		✓		✓
Reconocimiento del entorno	✓			✓
Fijación de metas	✓			✓
Solución creativa de problemas	✓	✓	✓	✓
Valoración de la diversidad	✓	✓	✓	✓

Figura 1. Fuente: Stephen P. Robbins, Mary Coulter, *Administración*, 8ª. Edición, Pearson Educación, México, 2005, p. 13.

2.2.1 IMPORTANCIA DE LAS HABILIDADES GERENCIALES

Las habilidades gerenciales agarran gran importancia debido a que ayudan a medir el rendimiento de los gerentes a través de su trabajo personal, su capacidad para tomar decisiones y sus métodos de planificación, organización,

coordinación y control; ya que el éxito de las operaciones dependen del conocimiento que los gerentes tengan sobre factores internos, como los niveles de trabajo, las habilidades y capacidad de los empleados, las funciones y la motivación respecto a los objetivos de la organización. De igual importancia es la percepción que tengan los gerentes respecto a factores externos como la economía mundial, la economía local, la tecnología, la política y la penetración del mismo mercado por otros competidores.

También son importantes porque ayudan al manejo situaciones especiales que se presenten dentro del área de trabajo, debido a que “con frecuencia los gerentes tratan de jugar al psicólogo para descifrar porqué un empleado actúa de cierta manera. Sin embargo, cuando se trata de un área problemática en particular, hay que recordar que no es la persona la que está mal sino las acciones exhibidas en el puesto. El gerente debe evitar sugerencias acerca de los rasgos personales a cambiar, mejor debe sugerir maneras aceptables de desempeñarse. Es difícil para los empleados alterar lo que son, por lo general es más fácil cambiar su manera de actuar, hacerles saber con exactitud lo que se espera de ellos, aclarando sus responsabilidades para después poder aplicar las medidas correctivas necesarias para un mejor desempeño laboral.”¹²

A la vez, dejan saber si la organización y los departamentos son tan buenos como sus gerentes y tan valiosos como la gente que trabaja para ellos; debido a que unos empleados motivados actúan mejor y son más efectivos. Por esta deben tener en mente el hecho de que abrir la habilidad de comunicación significa eliminar conflictos y rivalidades de la misma manera que un control adecuado de las relaciones interpersonales entre los trabajadores tiene como resultado la obtención de mejores niveles de rendimiento.

¹² Bohlander W. George, *Administración de recursos humanos*, 14ª. Edición, Cengage Learning, México, 2008, p. 381.

2.3 EL GERENTE

El gerente es alguien que trabaja con otras personas y a través de ellas coordina actividades laborales para cumplir con las metas de la organización; su trabajo no es de relaciones personales, sino ayudar a los demás a hacer su labor y conseguir logros; esto quiere decir que coordinan el trabajo de un departamento o grupo o que supervisan a una sola persona. Puede consistir en manejar las actividades laborales de un equipo compuesto por personas de varios departamentos o incluso, de personas que no forman parte de la organización, como los trabajadores eventuales o los empleados de los proveedores; es posible que los gerentes desempeñen deberes que no tienen que ver con coordinar ni integrar el trabajo de los demás.

La gerencia implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales; el esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier institución, ya que si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará; en caso contrario, se detendrá. También se basa en la aplicación de los conocimientos en la toma de decisiones, incluye la tarea de fincar los objetivos, alcanzarlos, determinación de la mejor manera de llevar a cabo el liderazgo y ocuparse de la manera de planteamiento e integración de todos los sistemas, en un todo unificado.

Un plan estratégico y una estructura organizativa, no da como resultado alcanzar las metas de la organización, para traducir estas decisiones en actos y para sostenerlos, los gerentes deben de tener voluntad para alentar y apoyar a las personas que llevan los planes a la práctica y que trabajan dentro de las estructuras; este esfuerzo administrativo, para que la gente se concentre en las metas de la organización se conoce como el proceso de la dirección.

Como la implantación de los planes estratégicos en ocasiones llevan tiempo, la motivación es importante para que la gente se concentre en las metas, y el liderazgo es esencial para que los miembros del grupo trabajen juntos. Además las personas trabajan en un mundo con relaciones complejas, que pueden cambiar con el tiempo, ya que los grupos no son unidades que se cohesionan de manera automática y el flujo de información vital, en ocasiones, se puede ver entorpecido, para lo cual es importante la comunicación y negociación.

Por lo tanto, el gerente debe saber cómo es el comportamiento de la gente como individuos y cuando están en grupos y entender la forma de cómo operan los diferentes tipos de estructura, debe de tener en consideración que debe de controlar los elementos que conducen a la organización, para que ésta siga funcionando, cuando se presenten los cambios en el entorno, a fin de mantener un equilibrio dinámico y para asegurar la supervivencia de la entidad.

“Una de las capacidades gerenciales claves es la atención al detalle que le permite al gerente tener un contacto cercano y significativo con la realidad y percibir ciertas sutilezas que podrán pasar desapercibidas para otros. La diferencia entre un departamento exitoso y uno fracasado puede ser muchas veces un conjunto de detalles que separan lo que es excelente de lo que es apenas satisfactorio.”¹³

En una organización privada los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás de que se les unan para lograr el futuro que surge de los pasos de la planificación y la organización. Los gerentes al establecer el ambiente adecuado, ayudan a sus empleados a hacer su mejor esfuerzo; también para que una empresa pueda alcanzar sus objetivos y satisfacer sus obligaciones sociales

¹³ Ramírez Arango Julio Sergio, *El gerente eficaz*, 1ª. Edición, Panorama Editorial, México, 2007, p. 22.

depende de los mismos jefes de departamento o gerentes; si estos realizan debidamente su trabajo, es probable que la organización alcance sus metas.

A la vez es de vital importancia las relaciones humanas se ejerzan, ya que los gerentes actúan mediante relaciones que son vías de dos sentidos, o sea, una de las partes está sujeta a la influencia de la otra; también mediante relaciones que tiene repercusiones que involucran a otras personas, para bien o para mal; y a la vez hacen juegos malabares con muchas relaciones al mismo tiempo.

El trabajo que puede desempeñar un jefe de departamento, en diferentes momentos es: dirigir, enlazar, ser un símbolo de ejemplo (roles interpersonales), vigilar, compartir información, vocero, vocero del personal que dirige (roles informativos), tener iniciativa, manejar desacuerdos, asignar recursos y negociar con sus colaboradores (roles de decisión).

Un gerente también debe cumplir con los principios más importantes de la organización:

1. Principio de armonía de objetivos: cuidar metas individuales con las de la entidad.
2. Principio de motivación: implantar una estructura de recompensas.
3. Principio de liderazgo: hay que encontrar la guía motivacional de los subordinados y saber cómo operan.
4. Principio de claridad de comunicación: debe de ser clara cuando se expresa en un lenguaje y se transmite en forma tal que el receptor la comprenda.
5. Principio de integridad de la comunicación: coherencia en mensajes escritos y orales.
6. Principio de uso complementario de la organización informal: es una forma de comunicación rápida y debe de ser aprovechada para corregir desinformación.

2.3.1 LOS NIVELES DE RESPONSABILIDAD EN LA GERENCIA

- “Los gerentes a nivel operativo o de primera línea:

Se encuentran en el nivel administrativo inferior y dirigen el trabajo de los empleados no administrativos que se ocupan directa o indirectamente de la producción o creación de los productos de la organización, son las personas responsables del trabajo los empleados de operaciones, ocupan el nivel más bajo de una organización. Muchas veces se llaman supervisores, pero también jefes de turno gerentes de distrito, jefes de departamento, jefes de oficina e incluso capataces.

- Los gerentes a nivel medio:

Comprenden todos los niveles administrativos entre la primera línea y la dirección de la organización; dirigen el trabajo de los gerentes de primera línea y de niveles más bajos como a empleados de operaciones. Su principal responsabilidad es dirigir las actividades que sirven para poner en práctica las políticas de la organización; ostentan títulos como gerente regional, director de proyectos, gerente de planta o gerente de división.

- Los gerentes a nivel superior:

Hacia el vértice de la organización se encuentran los directivos, que son los responsables de tomar las decisiones que abarcan a toda la organización, y determinar planes y metas que atañen a la organización entera; tienen títulos tales como vicepresidente ejecutivo, presidente, director administrativo, director de operaciones o presidente del consejo de administración.”¹⁴

No todas las organizaciones hacen su trabajo con esta forma piramidal tradicional; por ejemplo, algunas son más flexibles y su configuración es menos rígida. Ahí el trabajo lo hacen equipos de empleados en cambios permanentes que pasan por un proyecto a otro en la medida en que surja necesidad; no es fácil decir quiénes

¹⁴ Stephen P. Robbins, Mary Coulter, *Administración*, 8ª. Edición, Pearson Educación, México, 2005, p. 5 y 6.

son los gerentes en estas organizaciones, pero alguien tiene que cumplir esas funciones; es decir, hay alguien que trabaja con las personas y a través de ellas coordina el trabajo para conseguir las metas de la organización.

Otra de las clasificaciones de los gerentes depende del alcance de las actividades que administran; con frecuencia una organización se describe como un conjunto de funciones. En este sentido, una función es un conjunto de actividades similares; por ejemplo, la función de mercadotecnia suele estar compuesta por actividades relacionadas con ventas, promociones, distribución e investigación de mercados.

“Los gerentes funcionales sólo son responsables de un área funcional, por ejemplo, la producción, la mercadotecnia o las finanzas. Mientras que los generales son los que dirigen una unidad compleja, como una compañía, una subsidiaria o una división de operaciones independiente. Este gerente es responsable de todas las actividades de esa unidad. Una pequeña empresa quizá solo tenga un gestor general pero una organización grande puede tener varios, cada uno de ellos a la cabeza de una división relativa ente independiente.”¹⁵

Es importante recordar que tanto los gerentes generales como los de funciones planifican, organizan, dirigen y controlan relaciones, con el tiempo; de nueva cuenta, la diferencia radica en el alcance de las actividades que supervisan.

2.3.2 LA CLAVE DE LA GERENCIA

Entender el factor humano en las empresas es importante para la función administrativa de dirección; la manera en que un jefe de departamento ve la naturaleza humana influye en la selección de sistemas motivacionales y de

¹⁵ Stoner James A.F, Freeman R. Edward, Gilbert Daniel R., *Administración*, 6ª. Edición, Pearson Educación, México, 2007, p. 18.

liderazgo. Se han propuesto por diferentes autores varias concepciones de la naturaleza del hombre, pero no hay uno solo punto de vista que sea 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; éstos no siempre concuerdan, y tampoco debe darse por hecho 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 de la empresa.

La gerencia es la encargada de cerrar el espacio que hay entre los planes, las estructuras organizacionales y la necesidad de que el personal entienda, esté motivado y contribuya con todo lo que pueda a las metas departamentales y de la organización en su totalidad; a la vez, no hay forma de que un jefe de departamento pueda utilizar los deseos y metas de los individuos para alcanzar objetivos de la empresa sin saber lo que desean ellos; y aun en ese caso, deben ser capaces de diseñar un medio que aproveche estos impulsos individuales. Debes de saber cómo comunicarse con sus empleados y guiarlos para que vean la forma en que responden a sus intereses propios al trabajar creativamente para una organización.

La administración de cualquier organización y de sus departamentos, requiere la creación y mantenimiento de un medio en los que los individuos trabajen en grupos hacia la consecución de objetivos comunes. Un gerente no puede realizar esta tarea sin conocer que es lo que motiva a su personal, la inclusión de factores motivantes en los papeles organizacionales y el proceso completo de dirigir a las personas debe basarse en un conocimiento de la motivación.

Es importante que el gerente sepa lo que conduce a su personal a elegir y realizar una acción, para esto debe de saber los sentimientos de su empleado e impulsarlo; como se sabe “la motivación está relacionada con el impulso, porque éste provee eficacia al esfuerzo colectivo orientado a conseguir los objetivos de la empresa, por ejemplo, y empuja al individuo a la búsqueda continua de mejores situaciones a fin de realizarse profesional y personalmente, integrándolo así en la comunidad donde su acción cobra significado.”¹⁶

Cuando se hace hincapié en la importancia de conocer y sacar provecho de los factores motivantes, no se trata de colocar a los jefes de departamento en el papel de psicólogos, ya que su responsabilidad no es manipular a los empleados, sino, por el contrario, reconocer lo que los motiva. 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 entidad, de un 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 jefe, qué impulsa a las personas a hacer cosas, en otras palabras qué los motiva.

Todo lo anterior es importante debido a que en la actualidad, “las tareas se han definido y distribuido con la única preocupación de atender los principios de eficiencia y economía, sin tomar en cuenta los componentes de desafío y oportunidad para la creatividad y la significación psicológica del individuo que las ejecuta. Con este enfoque mecanicista, las tareas pasaron a crear un efecto de desmotivación y, como resultado la apatía y el desinterés del individuo.”¹⁷

¹⁶ Chiavenato Idalberto, *Administración de recursos humanos*, 8ª. Edición, México, Editorial Mc Graw Hill, 2007, p. 47.

¹⁷ Ídem, p. 48.

Cambios que repercuten en el trabajo de un Gerente

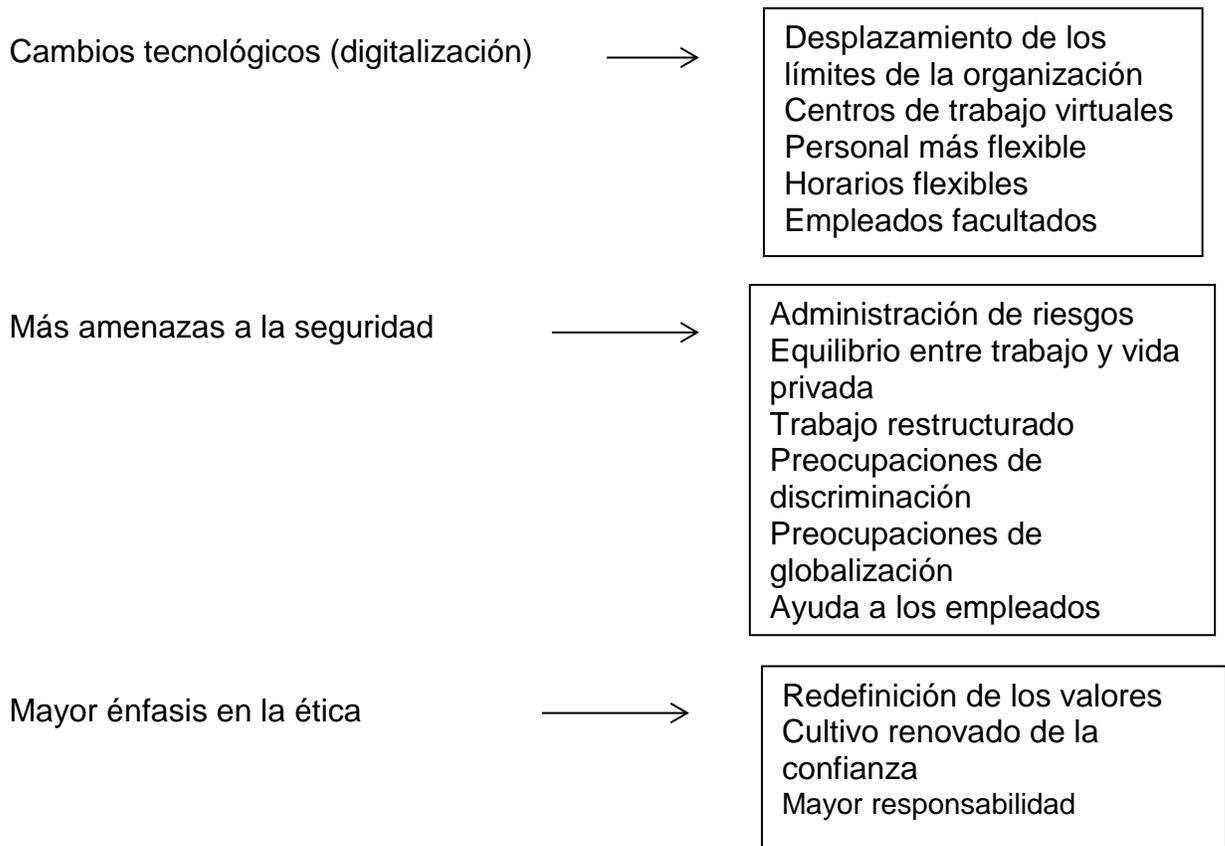


Figura 2. Fuente: Stephen P. Robbins, Mary Coulter, *Administración*, 8ª. Edición, Pearson Educación, México, 2005, p. 14.

Recompensas y desafíos del gerente

Recompensas	Desafíos
<ul style="list-style-type: none"> • Crear un ambiente de trabajo en el que los integrantes de la organización puedan dar su máximo esfuerzo • Tener oportunidades de pensar creativamente y usar la imaginación • Ayudar a los demás a encontrar el sentido y una satisfacción en 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo duro • Tener que tratar con diferentes personalidades • Tener que estirar recursos limitados • Motivar a los trabajadores en situaciones caóticas e inciertas • Saber combinar conocimientos, habilidades, ambiciones y

<p>su trabajo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apoyar, dirigir y cuidar a los demás • Trabajar con diversas personas • Recibir reconocimiento y estatus en la organización y la comunidad • Ser una influencia en los resultados de la organización • Recibir remuneración apropiada en la forma de salario, bonos. 	<p>experiencias de un grupo de trabajo heterogéneo</p> <ul style="list-style-type: none"> • El éxito depende del desempeño laboral de otros.
--	---

Figura 3. Fuente: Idem, p.19.

2.3.3 CÓMO AFECTA LA CULTURA ORGANIZACIONAL A LOS GERENTES

La cultura de una organización es especialmente importante para los gerentes, porque define lo que pueden hacer y lo que no; las limitaciones son rara vez explícitas, no se ponen por escrito e incluso es improbable que se enuncien de palabra pero están ahí y todos los encargados aprenden rápidamente qué hacer y qué no hacer en su organización; los siguientes valores no están escritos en ninguna parte pero todos proceden de una organización real.

- Dé la apariencia de estar ocupado, aunque no lo esté.
- Si corre un riesgo y fracasa, le va a costar caro.
- Antes de tomar una decisión, dígala a su jefe para que no se sorprenda.
- Se hace el producto tan bueno como lo obliga la competencia.
- Lo que hizo triunfar ahora, hará triunfar después.
- Si se quiere llegar a la cima, se tiene que participar en equipos.

La liga entre los valores y la conducta de los gerentes es inmediata; si la cultura de una organización respalda la noción de que las utilidades aumentan si se reducen los costos y que lo mejor para la compañía es conseguir incrementos lentos pero constantes en las ganancias trimestrales, es poco probable que los gerentes impulsen programas innovadores, de riesgo, de largo plazo o expansivos.

En las entidades que valoran y alientan la diversidad del personal, su cultura, y con ellos las decisiones y los actos de los gerentes, apoyarán la pluralidad. En una organización cuya cultura comunica desconfianza básica en los empleados, es más probable que los gerentes adopten un estilo de liderazgo autoritario que uno democrático, porque dicta cuál es la conducta apropiada de los gerentes, una cultura definida por el valor concedido a la libertad de expresión, la ausencia de coerción y miedos, y la determinación de hacer divertido el trabajo influye en la manera en que laboran los empleados y la manera en que los gerentes planean, organizan, dirigen y controlan; la cultura de la organización se refuerza incluso en el ambiente de las oficinas que es abierto, versátil y creativo.

La cultura de una organización, particularmente si es fuerte, limita las opciones de toma de decisión del gerente en todas las funciones administrativas, ésta influye en las principales áreas en las que opera un administrador:

Planeación

- Grado de riesgo que entrañan los planes.
- Que sean individuos o grupos los que desarrollen los planes.
- Grado en que la dirección investiga el ambiente.

Organización

- Cuánta autonomía debe incorporarse en los puestos de los empleados.
- Que hagan las tareas individuos o grupos.

<ul style="list-style-type: none"> • Grado en que los gerentes de los departamentos tratan unos con otros. <p>Dirección</p> <ul style="list-style-type: none"> • Grado en que los gerentes se interesan en aumentar la satisfacción de los empleados. • Qué estilos de liderazgo son apropiados. • Si hay que suprimir todos los desacuerdos, incluyendo los constructivos. <p>Control</p> <ul style="list-style-type: none"> • Imponer controles externos o permitir que los empleados controlen sus propias acciones. • Qué criterios deben subrayarse en las evaluaciones del desempeño de los empleados. • Qué repercusiones traerá excederse en el presupuesto.

Figura 4. Fuente: Stephen P. Robbins, Mary Coulter, *Administración*, 8ª. Edición, Pearson Educación, México, 2005, p. 59.

2.4 EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

El comportamiento organizacional trata de manera específica sobre las acciones de las personas en el trabajo; uno de los retos al entender es que aborda asuntos que no son obvios, ya que éste tiene una parte visible pequeña y una porción oculta mucho más grande; lo que se ve cuando se observan las organizaciones son sus aspectos visibles. Por bajo de la superficie existen otros elementos que los gerentes necesitan entender, ya que también influyen en la manera de trabajar de los empleados. El CO proporciona a los gerentes una gran comprensión de estos aspectos importantes.

Aspectos visibles: estrategias, objetivos, políticas y procedimientos, estructura, tecnología, autoridad formal, cadena de mando.

Aspectos ocultos: actitudes, percepciones, normas grupales, interacciones informales, conflictos interpersonales e intergrupales.

Cabe señalar que “el CO tiene 4 aspectos básicos: las competencias clave, el individuo en las organizaciones, los líderes y equipos, y la organización misma; los componentes no son independientes unos de otros, las relaciones entre ellos son muy dinámicas, en término de su variedad y cambio, como para definirlos como leyes o reglas.”¹⁸

También se centra en las áreas principales; en primer lugar, analiza la conducta individual; ésta área está basada principalmente en las contribuciones de psicólogos, incluye temas como las actitudes; en segundo lugar tiene que ver con el comportamiento grupal, que incluye normas, roles, formación de equipos, liderazgo y conflicto.

El conocimiento sobre los grupos proviene básicamente del trabajo de sociólogos y psicólogos sociales; por desgracia, el comportamiento de un grupo de empleados no se puede entender simplemente sumando las acciones de los individuos del grupo porque los que están en un ambiente grupal se comportan de manera diferente que los que actúan solos; como los empleados de una organización que son tanto humanos como miembros de grupos, se estudian en estos dos comportamientos.

Los objetivos del CO son explicar, predecir e influir en el comportamiento; los gerentes necesitan tener la capacidad de hacer esto para manejar el proceder de sus empleados. El éxito depende de lograr que las cosas se hagan a través de personas; para hacer esto, debe ser capaz de explicar por qué los trabajadores

¹⁸ Don Hellriegel, W. Slocum John, *Comportamiento organizacional*, 12ª. Edición, México, D.F, Cengage Learning, 2009, p. 5.

presentan algunos comportamientos más que otros, predecir cómo responderán a diversas acciones que podría realizar el gerente e influir en el comportamiento de ellos.

Se han identificado cinco comportamientos importantes: productividad de los empleados, ausentismo, rotación, comportamiento de ciudadanía organizacional y satisfacción en el trabajo. La primera es una medida de desempeño, tanto de la eficiencia como de la eficacia, los gerentes desean saber qué factores influirán en la mejora de los trabajadores.

El ausentismo es no presentarse a trabajar; es difícil que el trabajo se lleve a cabo si los empleados no se presentan; aunque éste nunca podrá ser eliminado por completo, los niveles elevados ejercerán un impacto directo e inmediato en el funcionamiento de la organización.

La rotación es el retiro voluntario e involuntario permanente de una organización; puede ser un problema debido al aumento de los costos de reclutamiento, selección y capacitación, y a los trastornos laborales; igual que el ausentismo, los gerentes nunca podrán eliminar la rotación, pero es algo que desean minimizar, sobre todo entre los empleados con alto nivel de desempeño y los que son difíciles de remplazar.

El comportamiento de ciudadanía organizacional es la conducta discrecional que no forma parte de los requisitos laborales formales de un empleado, pero que no obstante fomenta el funcionamiento eficaz de la organización. Como ejemplo está el ayudar a otros miembros del equipo de trabajo, ofrecerse como voluntario para realizar actividades laborales prolongadas, evitar conflictos innecesarios, y hacer declaraciones constructivas sobre el grupo de trabajo y la estructura.

A pesar de que los patrones varían, el proceso que los origina es básicamente el mismo para todas las personas; en este sentido “existen tres premisas que hacen dinámico el comportamiento humano:

- El comportamiento es causado: existe una casualidad del comportamiento; tanto la herencia como el ambiente influyen de manera decisiva en el comportamiento de las personas, el cual se origina en estímulos internos o externos.
- El comportamiento es motivado: en todo comportamiento humano existe una finalidad; el comportamiento no es casual ni aleatorio, siempre está dirigido u orientado hacia un objetivo.
- El comportamiento está orientado hacia objetivos: en todo comportamiento existe un impulso, un deseo, una necesidad, una tendencia, expresiones que sirven para indicar los motivos del comportamiento.”¹⁹

2.5 LA SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO

La satisfacción en el trabajo se refiere a la actitud general de un individuo hacia su trabajo; aunque la complacencia en el trabajo es una actitud más que un comportamiento, es un resultado que interesa a muchos gerentes porque es más probable que los empleados satisfechos se presenten a trabajar y permanezcan en una organización. Una persona que tiene un nivel alto de agrado en el trabajo tiene una actitud positiva hacia el trabajo, en tanto que una persona que está insatisfecha con su trabajo tiene una actitud negativa.

Las personas están satisfechas con su trabajo en la mayor parte de los países desarrollados; ya que se ha comprobado que la satisfacción aumenta al incrementar el ingreso; los individuos que ganan menos de quince mil dólares

¹⁹ Leavitt J. Harold, *Psicología empresarial*, Editorial Prentice Hall, México, 1991, p. 149.

anuales son los menos satisfechos, aunque los niveles de satisfacción en realidad han caído en todas las categorías.

El hecho de que aquellos con ingresos más altos se traduzcan por sí solos en una satisfacción en el trabajo más alta, es que un sueldo mayor refleja diferentes tipos de empleos; los oficios con un salario más alto requieren generalmente destrezas más desarrolladas, dan a los empleados más responsabilidades, son más estimulantes, ofrecen más retos y permiten a los trabajadores un mayor control; es muy probable que los informes sobre una mayor satisfacción en los niveles de ingresos más altos reflejen el reto y la libertad más amplios que tienen sus trabajos, más que el sueldo mismo.

Un dato curioso de mencionar es que “los factores responsables de la satisfacción profesional de las personas están desligados y son distintos de los factores de la insatisfacción. El opuesto de la satisfacción profesional no sería la insatisfacción sino ninguna satisfacción.”²⁰

“Satisfacción y productividad

Los gerentes asumen que si sus empleados están contentos con sus trabajos, esa satisfacción se traducirá en trabajar con empeño; pero esa creencia por lo general es falsa; a nivel individual, la investigación sugiere que lo contrario es más exacto, es decir, que la productividad conduce a la satisfacción en el trabajo. Sin embargo, si se analiza el nivel organizacional, la relación original entre complacencia y productividad recibe más apoyo.

Cuando se reúne información sobre satisfacción y productividad para la organización como un todo, más que a nivel individual, se encuentra que las empresas con más empleados satisfechos tienden a ser más eficaces que las

²⁰ Chiavenato Idalberto, *Administración de recursos humanos*, 8ª. Edición, México, Editorial Mc Graw Hill, 2007, p. 53.

están con menos; así que, aunque no se puede decir que un trabajador feliz es más productivo, propia ser cierto que las organizaciones felices son más productivas.

Satisfacción y ausentismo

Los empleados satisfechos tienen niveles más bajos de ausentismo que los insatisfechos, la correlación no es fuerte; aunque ciertamente tiene sentido que los trabajadores insatisfechos tienen más probabilidad de faltar al trabajo, otros factores producen un impacto en la relación.

Por ejemplo, en las organizaciones que proporcionan prestaciones generosas de licencia médica animan a todos sus empleados (incluyendo a los que están ya muy satisfechos) a tomar días de incapacidad por enfermedad. Suponiendo que el trabajo sea más o menos diverso, se puede sentir que es satisfactorio y aun así tomar un día de incapacidad por padecimiento para disfrutar de un fin de semana de tres días o broncearse en un caluroso día de verano si esos días son libres y no se recibe ninguna sanción.

También hay una mayor satisfacción al sentir que si tienen alguna urgencia familiar, de salud, personal, etc., hay una confianza en comunicarle a su jefe que tendrá que faltar tal día, obviamente sin pasar el rango y solo si es importante.

Satisfacción y rotación

Los empleados satisfechos tienen niveles más bajos de rotación, en tanto que los insatisfechos tienen niveles de rotación más altos; sin embargo, aspectos como las condiciones de la mano de obra y el mercado, las expectativas sobre oportunidades de trabajo alternativas y la duración del empleo en la organización también afectan la decisión de salir; por lo que un moderador importante de la relación entre satisfacción y rotación es el nivel de desempeño del empleado.

Para los empleados con un desempeño alto, el nivel de satisfacción es menos importante para predecir la rotación. Porque comúnmente, la organización hace todo lo posible para retener a los que tienen un desempeño alto, es decir, obtienen aumentos de sueldo, elogios, reconocimiento, mayores oportunidades de promoción, y más.

Satisfacción en el trabajo y satisfacción del cliente

¿Se relaciona la satisfacción de los empleados con resultados positivos en los clientes? Para los de primera línea que tienen contacto regular con los clientes, la respuesta es sí; los trabajadores satisfechos aumentan la satisfacción y la lealtad del cliente.

En las organizaciones de servicio, la retención y la deserción de los clientes dependen mucho del trato que los empleados satisfechos sean amistosos, optimistas y sensibles, lo cual pueden percibir los usuarios; es más probable que los empleados amistosos, optimistas y sensibles, lo cual pueden percibir los clientes; y como es menos probable que los que están satisfechos dejen sus trabajos, los clientes encuentran caras conocidas y reciben servicio experto; estas cualidades ayudan a crear la complacencia y lealtad del consumidor; además, la relación parece funcionar a la inversa: los insatisfechos pueden aumentar la insatisfacción de un empleado en el trabajo.”²¹

Las empresas orientadas hacia el servicio se obsesionan en agradar a sus clientes; para lograr ese fin, también se centran en aumentar la satisfacción de los empleados, reconociendo que los que son optimistas se forzarán en contribuir con su objetivo de tener clientes felices; estas empresas tratan de contratar gente optimista y amistosa, los capacitan en la importancia del servicio, lo recompensan,

²¹ Stephen P. Robbins., Mary Coulter, *Administración*, 8ª. Edición, Pearson Educación, México, 2005.

proporcionan ambientes de trabajos positivos y vigilan regularmente la satisfacción de los empleados por medio de encuestas sobre actitudes.

Cabe mencionar que la complacencia de algunas necesidades es transitoria y pasajera, es decir, “la motivación humana es cíclica: el comportamiento es casi un proceso continuo de solución de problemas y de satisfacción de necesidades a medida que van apareciendo; por lo que hay que tener en cuenta la diferencia entre motivación y satisfacción, la primera se refiere al impulso y esfuerzo por satisfacer un deseo o meta, y la segunda al placer experimentado cuando se satisface un deseo.”²²

Se consideran que hay cinco factores de satisfacción que “se refieren al contenido del cargo, a las tareas y a los deberes relacionados con el cargo que son los que producen un efecto duradero de satisfacción y de aumento de productividad en niveles de excelencia, o sea, superior a los niveles normales, aquellos cuya presencia o ausencia determina el hecho de que los individuos se sientan o no satisfechos:

Tareas estimulantes: Posibilidad de manifestar la propia personalidad y de desarrollarse plenamente, sentimiento de autorrealización, certeza de contribuir en la realización de algo de valor, reconocimiento de una labor bien hecha, la confirmación de que se ha realizado un trabajo importante, logro o cumplimiento, la oportunidad de realizar cosas interesantes, mayor responsabilidad, el logro de nuevas tareas y labores que amplíen el puesto y brinden un mayor control del mismo.”²³

²² Koontz Harold y Wehrich Heinz, *Administración*, Editorial Mc Graw Hill, 1994, p. 75.

²³ Keith Davis, *Comportamiento humano en el trabajo*, Editorial Mc Graw Hill, México, 1991, p. 123.

2.5.1 PARTICIPACIÓN EN EL TRABAJO Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL

La participación en el trabajo es el grado en que un empleado se identifica con su trabajo, está activamente en él y considera que su desempeño laboral es importante para su propia valía; los trabajadores tienen un alto nivel de colaboración, se identifican fuertemente con el tipo de labor que realizan y se preocupan realmente por él; se ha descubierto que los niveles altos se relacionan con menos faltas y tasas más bajas de renunciaciones.

Mientras que el compromiso organizacional es “el proceso administrativo que aprovecha toda la capacidad de los empleados y que está destinado a fomentar el aumento de la obligación con el éxito de la organización;”²⁴ es el grado en el que un trabajador se identifica con un organismo en particular y sus objetivos, y desea mantener su membresía en él.

Sin embargo, la relación entre empleado y empleador ha cambiado considerablemente en el tiempo; la idea de que un empleado permanezca en una sola organización durante gran parte de su carrera se ha vuelto más obsoleta; por lo tanto, las medidas de la relación entre trabajador y empresa son problemáticas; el compromiso organizacional es quizá menos importante que antes como una actitud relacionada con el trabajo.

Aunque el compromiso de un empleado con una organización puede no ser una actitud relacionada con el trabajo, tan importante como antes, la investigación sobre el apoyo organizacional percibido, es decir, la creencia general de los trabajadores de que su entidad valora su contribución y cuida de su bienestar, muestra que el compromiso de la institución con el asalariado puede ser benéfico.

²⁴ Stephen P. Robbins, *Fundamentos de comportamiento organizacional*, 5ª. Edición, Prentice-Hall, México, 1998, p.73.

Ya que los niveles altos de apoyo organizacional percibidos han mostrado que aumentan la satisfacción en el trabajo y disminuyen la rotación.

Implicaciones para los gerentes

Los gerentes deben interesarse en las actitudes porque éstas señalan los problemas potenciales e influyen en el comportamiento; por ejemplo, los que están satisfechos y comprometidos tienen tasas más bajas de rotación y ausentismo; dado que los gestores desean que las renunciadas y las faltas se mantengan a un nivel bajo (sobre todo entre sus empleados más productivos), desearán hacer las cosas que generen actitudes laborales positivas.

Los hallazgos sobre las relaciones entre satisfacción y productividad tienen implicaciones importantes para los gerentes; sugieren que el objetivo de lograr que los empleados se sientan felices bajo el supuesto de que esto conducirá a un nivel alto de productividad tal vez esté mal encauzado.

Los gerentes que siguen esta estrategia podrían terminar con un grupo de personas muy contentas, pero poco productivas; obtendrían mejores resultados dirigiendo su atención principalmente a lo que ayudaría a su gente a ser más productivos; entonces el desempeño laboral exitoso daría lugar a sentimientos de logro, aumentos de sueldo, promociones y otras recompensas, los que a su vez generan satisfacción en el trabajo.

Por último, los encargados deben reconocer también que los empleados tratarán de reducir la disonancia; si se les pide hacer cosas que les parezcan incongruentes o que no concuerdan con sus actitudes, los gerentes deben recordar que la presión para reducir la disonancia se minimizará cuando la persona percibe que ésta es impuesta desde fuera y no tiene control sobre ella.

La presión también disminuye si las recompensas son lo suficientemente significativas para compensar la disonancia; así que el gerente podría señalar a las fuerzas externas, como competidores, clientes u otros factores, al explicar la necesidad de llevar a cabo alguna actividad laboral en la que el individuo percibe alguna disonancia; o puede proporcionar las recompensas que un sujeto desea para disminuir la disonancia.

Por lo tanto, “la participación es un término más limitado; es un subconjunto en el marco mayor de la fidelidad de los subordinados. Todos los programas de compromiso comprenden alguna forma de participación, pero el término en sí es demasiado limitado y estrecho.”²⁵

2.6 EL DEPARTAMENTO DE LOGÍSTICA Y ABASTECIMIENTO

“La logística es el conjunto de medios y procesos que permiten llevar a cabo de manera concisa la organización del producto de la empresa para su entrega; planea, implementa y controla el flujo y almacenaje eficientes de los bienes y servicios y la información asociada desde el punto de origen, hasta el punto de consumo, con el fin de garantizar las necesidades de los clientes.

La logística empresarial implica un gran orden en los procesos que involucran a la producción así como a la comercialización de mercancías; por lo tanto es la conexión entre la producción y el mercado.”²⁶

Los objetivos del departamento de logística son:

²⁵ Stephen P. Robbins, *Fundamentos de comportamiento organizacional*, 5ª. Edición, Prentice-Hall, México, 1998, p.73.

²⁶ Serra de la Figuera Daniel, *La logística empresarial en el nuevo milenio*, 1ª. Edición, Ediciones Gestión 2000, España, 2005, p. 13.

1. Responder a la demanda, obteniendo un óptimo nivel de servicio al menor coste posible.
2. Suministrar los productos necesarios en el momento oportuno, en las cantidades requeridas, con la calidad demandada y al mínimo costes, y, en todos los casos:
 - Haciendo prioritarias las necesidades del cliente.
 - Con la flexibilidad necesaria para cubrir las necesidades del mercado cambiante.
 - Reaccionando rápidamente ante los pedidos del cliente.
 - Eliminando los stocks innecesarios haciendo que los pedidos del cliente tiren del proceso productivo.

¿Qué es y a qué se dedica un gerente de logística?

La logística se refiere al modus operandi, es decir, los medios idóneos de transporte con los que desplazas bienes y servicios; por lo que el gerente de logística se encarga del abastecimiento o aprovisionamiento, mediante el cual se realiza el proceso para proveer a una empresa de todo material necesario para su funcionamiento.

El gerente de logística de la empresa TENARIS TAMSA, es responsable de manera más específica de garantizar la entrega al cliente, en tiempo y forma del producto terminado; tanto para el mercado local como para el de exportación; así como de supervisar la correcta custodia y conservación del material activo de la compañía en los almacenes designados.

Su concepto es sinónimo de provisión o suministro; incluye las actividades siguientes:

- Cálculo de necesidades:

Es una actividad propia del planteamiento logístico; las necesidades de abastecimiento, involucran todo aquello que se requiere para el funcionamiento adecuado de la empresa, en cuanto a cantidades específicas para un determinado periodo de tiempo, para una fecha señalada, o para completar un determinado proyecto en el momento exacto.

- Compra o Adquisición:

Tiene por objetivo realizar las adquisiciones de materiales en las cantidades necesarias, económicas y en la calidad adecuada pedida por el cliente, y una vez teniendo las características específicas requeridas destinar dichos materiales en el momento oportuno y al precio total más conveniente para lograr la satisfacción tanto del personal como del cliente que es el principal calificador.

- Obtención:

Esta actividad se inicia con el periodo de tiempo con el que se cuenta para tener el material del material pedido; tiene por finalidad contribuir a la cantidad de actividades y encargos que se tienen, evitando demoras, contratiempos, problemas o paralizaciones, a la vez contribuye a verificar la exactitud y calidad de lo que se recibe.

- Almacenamiento:

Implica la ubicación o disposición así como la custodia de todos los artículos del almacén, que es la actividad de guardar artículos o materiales desde que se produce o recibe hasta que se necesita o entregan; para ordenarlos de acuerdo a la cantidad y características pedidas por el cliente, y así llevarlos al lugar correspondiente de manera más ágil para su entrega.

ORGANIGRAMA

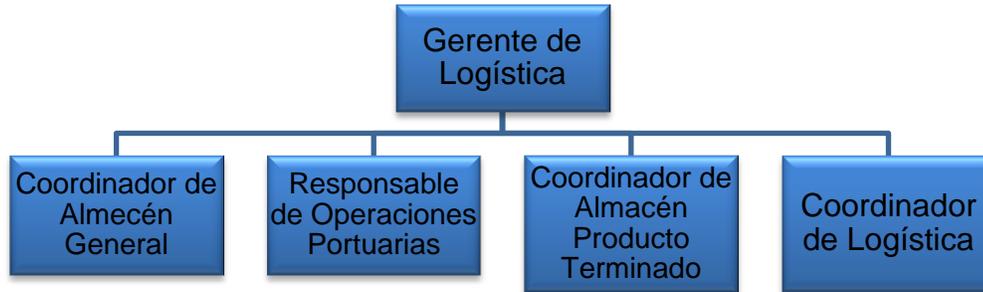


Figura 5. Fuente: otorgada por el gerente de logística de la empresa TENARIS TAMSA, junio 2012.

2.7 LAS COMPETENCIAS LABORALES

Las competencias laborales son “las capacidades afectivas para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada, no es una probabilidad de éxito en la ejecución de trabajo, es una capacidad real y demostrada, son conjuntos de conocimientos, habilidades, comportamientos y actitudes que una persona necesita para ser eficiente en una amplia variedad de puestos y en varios tipos de organizaciones; siempre se refieren a la conducta de las personas en el trabajo o en situación del trabajo.”²⁷

El aprendizaje es más fácil de detectar o evaluar que las competencias, y es por eso que, en los procesos de selección se valora primero, siempre que sea posible.

Ejemplos de conocimientos

- Informática;
- Contabilidad financiera;
- Impuestos;

²⁷ Alles Martha, *Dirección estratégica de recursos humanos*, 2ª. Edición, Ediciones Granica, México, 2008, p. 69.

- Leyes laborales;
- Cálculo matemático;
- Idiomas.

Ejemplos de competencias que se observan a través de comportamiento

- Iniciativa, autonomía;
- Orientación al cliente;
- Relaciones públicas (como competencia no como conocimiento);
- Comunicación;
- Trabajo en equipo;
- Liderazgo;
- Habilidad analítica.

Las competencias difieren según las especialidades o áreas y los niveles o funciones de las personas. Las organizaciones definen sus modelos de manera diversa; en ocasiones una misma aptitud, como liderazgo, puede ser requerida para jóvenes profesionales y para los máximos ejecutivos, pero tener diferente importancia o grado entre los diversos puestos; la capacidad de aprendizaje puede ser definida para niveles iniciales y no incluirse en los niveles de dirección o definirse un grado o nivel menor para éstos.

Manera de medir una competencia:

“Competencia es una característica subyacente en el individuo que está casualmente relacionada con un estándar de efectividad y/o con una performance superior en un trabajo o situación.

Según Spencer y Spencer la característica subyacente significa que la competencia es una parte profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales;

casualmente relacionada significa que origina o anticipa el comportamiento y el desempeño.

Estándar de efectividad significa que la competencia realmente predice quien hace algo bien o pobremente, medido sobre un criterio general o estándar. Ejemplos de criterios: el volumen de ventas en dólares para vendedores o el número de clientes que compran un servicio.”²⁸

Las competencias son, en definitiva, características fundamentales del hombre e indican formas de comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo periodo de tiempo.

Todas las personas tienen un conjunto de atributos y conocimientos, adquiridos o innatos, que definen sus competencias para una cierta actividad; sin embargo, descubrirlas no requiere estudiar exhaustivamente el perfil físico, psicológico o emocional de cada sujeto, solamente interesan aquellas características que hagan eficaces a las personas dentro de la organización.

2.7.1 CLASIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS

Para estos autores son cinco los principales tipos de competencias:

1. “Motivación. Los intereses que un individuo considera o desea consistentemente; las motivaciones dirigen, conllevan y seleccionan el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y lo alejan de otros; las personas motivadas que desean éxito se establecen constantemente

²⁸ Spencer, Lyle M. y Spencer, Signe M., *Competence at work*, models for superior performance, John Wiley & Sons, Inc., USA, 1993.

objetivos, toman responsabilidad propia para alcanzarlos y utilizan la retroalimentación para un mejor desempeño.

2. Características. Pueden ser físicas y respuestas consistentes a situaciones o información; el autocontrol y la disciplina son respuestas consistentes a situaciones más complejas; algunas personas no molestan a otras y actúan por encima y más allá del llamado del deber para resolver problemas bajo estrés; estas competencias son características de los gerentes exitosos.
3. Concepto propio o concepto de uno mismo. Las actitudes, valores o imagen de una propia persona; la confianza en sí mismo, la seguridad de poder desempeñarse bien en cualquier situación, son parte del concepto de sí mismo. Los valores de las personas son motivos reactivos de corresponden o predicen como se desempeñarán en sus puestos a corto plazo y en situaciones donde otras personas están a cargo. Por ejemplo, es más probable que una que valora ser líder demuestre un comportamiento de liderazgo si se le dice que una tarea o empleo será una evaluación de habilidad de liderazgo.
4. Conocimiento. La información que una persona posee sobre las áreas específicas; el conocimiento es una competencia compleja. En general, las evaluaciones de conocimiento no logran predecir el desempeño laboral porque el conocimiento y las habilidades no pueden medirse de la misma forma en que se utilizan en el puesto; primeramente muchas evaluaciones de conocimiento miden la memoria, cuando lo que realmente importa es la información; en segundo las valoraciones son “respondedoras” porque miden la habilidad de las personas para determinar cuál es la respuesta adecuada entre una variedad de respuestas, pero no miden si una persona puede actuar en base al conocimiento.

5. Habilidad. La capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental. Las competencias mentales incluyen pensamiento conceptual; el tipo o el nivel de competencia tiene implicaciones prácticas para el planteamiento de recursos humanos; las de habilidad tienden a ser características visibles y relativamente superficiales.²⁹

Para Spencer y Spencer, muchas organizaciones seleccionan en base a conocimientos como en base a habilidades y asumen que los nuevos empleados poseen la motivación fundamental y las características necesarias, o que éstas se pueden infundir mediante un buen *management*. Probablemente lo contrario sea más económico: las organizaciones deberían seleccionar en base a buenas competencias de motivación y características y enseñar el conocimiento y destrezas que se requieren para los puestos específicos.

De igual manera para ellos las competencias gerenciales son:

- Desarrollo de personas.
- Dirección de personas.
- Trabajo en equipo y cooperación.
- Liderazgo.

2.7.2 LOS DIFERENTES TIPOS DE COMPETENCIAS GERENCIALES

- Competencia en la comunicación.
- Competencia para la planeación y la administración.
- Competencia en el trabajo en equipo.
- Competencia para la acción estratégica.
- Competencia para la globalización.
- Competencia para el manejo del personal.

²⁹ Spencer y Spencer, obra citada.

“Competencia en la comunicación: Implica escuchar, informar, fomentar canales abiertos y negociar con otros; el flujo de información en una organización es su fuerza vital así que para mantener y mejorar el desempeño, debe fluir libre en forma ascendente, lateral y descendente; debido a que la competencia en la comunicación fortalece los cimientos para la administración exitosa. Es la capacidad para transferir e intercambiar con eficiencia información que lleva a un entendimiento entre el gerente y otros.

Competencia para la planeación y la administración: Implica la revisión regular, el análisis y la adaptación de las organizaciones para satisfacer las necesidades tanto internas como externas cambiantes y las competencias inconstantes de los empleados; el trabajo se realiza cuando está bien planeado, bien coordinado y bien supervisado; los gerentes competentes ayudan a establecer metas claras y desafiantes, por lo que cuando surgen problemas, intervienen para ayudar a resolverlos.

Lleva a decidir cuales tareas necesitan hacerse, determinar cómo pueden hacerse, asignar recursos para permitir que se hagan y luego vigilar el progreso para asegurar que se realizan.

Competencia en el trabajo en equipo: Implica crear un ambiente sano formando relaciones de concesiones recíprocas, esfuerzo por mejorar la comprensión y el respeto mutuos, reconocer las necesidades y sentimientos de otros y manejar el conflicto en forma productiva; requiere colaboración estrecha y compartir información en forma constante. También realizar tareas a través de grupos pequeños de personas que son responsables en forma colectiva y cuyo trabajo requiere coordinación.

Competencia para la acción estratégica: Las estrategias son los cursos de acción principales seleccionados y puestos en práctica para lograr metas; el riesgo

acompaña a todas las decisiones estratégicas, pero el gerente competente actúa para diseñar planes de contingencia para minimizar esos riesgos; así como entender la misión y valores generales de la organización y asegurar que las acciones de los empleados corresponden con ellos.

Competencia para la globalización: Los gerentes competentes permanecen al tanto de tendencias importantes en las naciones, que tienen impactos en sus organizaciones.; se encargan de diagnosticar que tan bien les está yendo en los mercados globales; llevan a cabo el trabajo gerencial de una organización basándose en los recursos humanos, financieros, de información y materiales de múltiples países, y se dedican también a servir a mercados que abarcan múltiples culturas.

Competencia para el manejo del personal: Los gerentes competentes saben que la conciencia de sí mismo es una posición ventajosa crucial para ver la operación de una organización y su función en ella; la autoidentificación de ventajas y necesidades de desarrollo es un primer paso importante en el proceso de aprender a administrar a otro; tomar la responsabilidad por su vida en el trabajo y más allá.”³⁰

2.7.3 EVALUACIÓN DE LAS COMPETENCIAS LABORALES

Existe la necesidad de alguna forma de evaluación de la competencia del individuo, esto con el fin de que él (o su gerente, *coach* o mentor), pueda identificar la distancia entre la conducta que se definió, lo que se espera y lo que realmente hizo o está haciendo.

³⁰ Don Hellriegel, *Administración un enfoque basado en competencias*, 10ª. Ed., México, Thomson, 2005, págs. 16-25.

Una de las dificultades más características del proceso es mantener la objetividad; por ejemplo, en las valoraciones, la fuente más frecuente de la insatisfacción es cuando se requiere y se disputan los juicios subjetivos.

Lo que se quiere dar a entender a los encargados de departamentos es que al hacer uso de las competencias, se puede lograr un gran progreso hacia una definición más clara y exacta de lo que se espera o cómo debe desempeñarse el individuo; por su propia naturaleza, ilustran con toda claridad, en términos observables y con la ayuda de entrevistas, del análisis, de la evidencia visible, la inspección, la conducta observada y el material escrito, lo que se espera del prójimo; por eso, la evaluación se convierte en el proceso de comparar la conducta real con los indicadores conductuales mostrados en la competencia apropiada.

Administración del desempeño

Las competencias ayudan a revisar el desempeño cuando se encuentra integrado el proceso de evaluación; al hacerlo la organización puede ayudar a su personal de distintas formas:

- Al entender las competencias que se requirieron al principio, sabrán lo que se espera de ellos y, por lo tanto, no habrá sorpresas relacionadas con los estándares en el momento de la evaluación.
- Las competencias apuntalan, apoyan y contribuyen al desempeño laboral; cuando se evalúan junto con los logros reales en el trabajo, la gente puede obtener una mejor retroalimentación y puede desempeñarse mejor en el futuro.
- Las dificultades de inconsistencia y subjetividad pueden reducirse si se trabaja con competencias más claramente definidas.

- Las personas son evaluadas con respecto a acciones y conductas que marcan una verdadera diferencia en su trabajo (no en las creencias o prácticas del gerente, ni en la personalidad).

2.8 LA MOTIVACIÓN Y SUS MOTIVADORES

Los gerentes llevan mucho tiempo suponiendo que las metas de la organización son inalcanzables, a menos de que exista el compromiso y las ganas de los miembros que la integran; la motivación es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona; incluye factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana en un sentido particular y comprometido.

“Motivar es generar en otros una energía conducente al logro de un fin; es dar o tener motivos para la acción, es la fuerza que impulsa a un sujeto a adoptar una conducta determinada; en definitiva motivar es algo tan sencillo como mover a una persona a realizar algo que deseamos que haga, impulsar a alguien hacia un objetivo.”³¹

Motivación se refiere a los procesos responsables del deseo de un individuo de realizar un gran esfuerzo para lograr los objetivos organizacionales, condicionado por la capacidad del deseo de satisfacer alguna necesidad individual; pero en general es el esfuerzo ejercido hacia cualquier objetivo; esta definición muestra tres elementos clave: esfuerzo, objetivos organizacionales y necesidades.

³¹ Urcola Juan Luis, *La motivación empieza en uno mismo*, 2ª. Edición, ESIC Editorial, Madrid, 2008, p. 58.

El primer elemento es una medida de la intensidad o impulso; una persona motivada se esfuerza mucho; pero es poco probable que los niveles altos de voluntad conduzcan a un desempeño laboral favorable, a menos que se canalice en una dirección que beneficie a la organización; el esfuerzo que se dirige hacia los objetivos organizacionales y es congruente con éstos es la clase de esfuerzo que debemos buscar.

La necesidad es un estado interno que hace que ciertos resultados parezcan atractivos; una necesidad insatisfecha crea tensión, que un individuo reduce realizando esfuerzo.

Los requisitos de las necesidades del individuo deben ser compatibles con los objetivos de la organización; cuando no concuerdan, los sujetos pueden realizar grandes niveles de esfuerzo que sean contrarios a los intereses de la institución; por lo que es importante que los gerentes sepan cual es el proceso de motivación de sus trabajadores dentro del departamento:

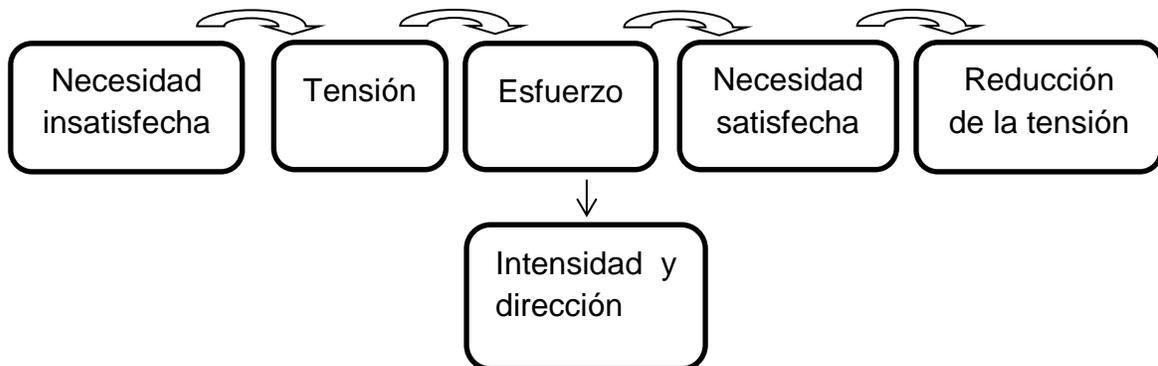


Figura 6. Fuente: Stephen P. Robbins, Mary Coulter, *Administración*, 8ª. Edición, Pearson Educación, México, 2005, p. 393.

2.8.1 LA RELACIÓN DE LA MOTIVACIÓN CON EL AMBIENTE LABORAL

“La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo; hoy en día es un elemento

importante en la administración de personal por lo que se requiere conocerlo, y más que ello, dominarlo, sólo así la empresa estará en condiciones de formar una cultura organizacional sólida y confiable.

También es considerada como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación. En efecto, la motivación está relacionada con el impulso, porque éste provee eficacia al esfuerzo colectivo orientado a conseguir los objetivos de la empresa, por ejemplo, y empuja al individuo a la búsqueda continua de mejores situaciones a fin de realizarse profesional y personalmente, integrándolo así en la comunidad donde su acción cobra significado.”³²

Para lograr una motivación laboral es necesario entender la importancia de los factores. “Los factores motivacionales dependen de la naturaleza de las tareas ejecutadas; tradicionalmente, las tareas se han definido y distribuido con la única preocupación de atender los principios de eficiencia y economía, sin tomar en cuenta los componentes de desafío y oportunidad para la creatividad y la significación psicológica del individuo que las ejecuta, con este enfoque mecanicista, las tareas pasaron a crear un efecto de desmotivación y, como resultado la apatía y el desinterés del individuo ya que no solo le ofrecen un lugar decente para trabajar.”³³

La motivación laboral es la voluntad de un gran esfuerzo realizado para llegar a un fin en específico o a una meta en conjunto con la organización, condicionado con la capacidad del esfuerzo de satisfacer una necesidad personal.

Dentro del ambiente laboral se puede decir que es el estado emocional que mantiene a un grupo de personas dentro de la empresa de manera positiva y

³² Chiavenato Idalberto, *Administración de recursos humanos*, 8ª. Edición, México, Editorial Mc Graw Hill, 2007, p. 47.

³³ Idem, p. 48.

placentera, con actitudes que respondan ante el trabajo individual; es por ello que para lograr la satisfacción dentro de un ambiente laboral agradable es necesario estar orgulloso con el trabajo que se realiza, con el salario, con las promociones de la empresa, el reconocimiento hacia el encargo, los beneficios que pueda obtener, las condiciones laborales, con los compañeros y organización misma; ya que todo impulso empieza internamente y parte de una serie de necesidades personales que van encaminadas a las realizaciones externas.

La satisfacción depende del grado de conciencia entre lo que una persona busca y lo que realmente reporta en su trabajo; mientras tenga más distancia descendente entre lo que desea y lo encontrado, menor será el agrado, ya que no solo se toma en cuenta el aspecto personal como sus necesidades físicas, psicológicas y sus valores, o la comparación social sobre la situación con los demás; sino también entre las variables de los elementos favorecedores de la motivación se encuentra que no todos afectan a cada persona con la misma intensidad. Con las teorías ésta influencia va a depender principalmente de la percepción que cada persona tenga sobre la funcionalidad que posee para satisfacer sus necesidades.

El rendimiento es una de las variables importantes en cuanto al nivel de desempeño en sus actividades; puesto que el beneficio condiciona los resultados; al igual que el esfuerzo son variables que dependen una de la otra para poder alcanzar sus propios beneficios y para que esto se logre se requiere tener bien definido los objetivos, mantener claras las expectativas y así obtener el rendimiento adecuado con resultados concretos y que éstos estén ligados a los resultados que quiera la empresa.

2.8.2 TEORÍA “X” Y TEORÍA “Y” DE MC GREGOR

Douglas Mc Gregor es mejor conocido por proponer dos series de supuestos sobre la naturaleza humana: la teoría X y la teoría Y.

“La teoría X presenta un punto de vista básicamente negativo de las personas; supone que los trabajadores tienen poca ambición, les disgusta trabajar, desean evitar la responsabilidad y necesitan un control estricto para tener eficacia.

La teoría Y ofrece un punto de vista positivo; supone que los trabajadores pueden dirigirse a sí mismos, aceptan y realmente buscan tener responsabilidad y consideran el trabajo como una actividad natural; se considera que la teoría Y capta mejor la verdadera naturaleza de los trabajadores y debían guiar la práctica gerencial.”³⁴

A la vez, ésta misma conjetura hace conclusión a que “las personas con un nivel de formación medio o elevado y que responden a las características de la teoría Y de Mc Gregor aumentarán su motivación si la organización mejora las variables de reconocimiento, autoevaluación, responsabilidad, progreso social y desarrollo personal.”³⁵

Se concluye que después de observar la conducta de los trabajadores, la naturaleza humana se basa en cuatro premisas de las cuales se puede moldear el comportamiento hacia los objetivos.

“De acuerdo a la teoría X, las premisas de los gerentes son:

³⁴ Stephen P. Robbins, Mary Coulter, *Administración*, 8ª. Edición, Pearson Educación, México, 2005, p.394.

³⁵ Guillén Gestoso Carlos y Guil Bozal Rocío, *Psicología del trabajo para relaciones laborales*, Madrid, Editorial Mc Graw Hill, 2000, p.196, 197.

1. A los trabajadores no les gusta trabajar y siempre que pueden tratarán de evitarlo.
2. Puesto que no les gusta el trabajo hay que obligarlos, controlarlos o amenazarlos con castigos para conseguir las metas.
3. Los empleados evitarán las responsabilidades y pedirán instrucciones formales siempre que puedan.
4. Los empleados colocan su seguridad antes que los demás factores de trabajo y exhibirán pocas ambiciones.

En contraste con las ideas negativas, se señalan otras cuatro de la teoría Y:

1. Los empleados pueden considerar el trabajo tan natural como descansar.
2. Las personas se dirigen y se controlan si están comprometidas con los objetivos.
3. La persona común puede aprender a aceptar y aun a solicitar responsabilidades.
4. La capacidad de tomar decisiones innovadoras está muy confundida entre la población y no es propiedad de los puestos administrativos.

Mc Gregor sostenía la convicción de que las premisas de la teoría Y son más válidas que las de la teoría X; por lo tanto, proponía ideas como la toma participativa de decisiones, puestos de trabajo de responsabilidad y estimulantes, así como buenas relaciones en los grupos, como medios para aumentar al máximo la motivación laboral de los trabajadores.”³⁶

³⁶ Stephen P. Robbins, *Comportamiento Organizacional*, 10ª. Edición, México, Pearson Educación, 2004. P. 158.

2.9 LA IMPLANTACIÓN DEL COACHING

En la actualidad, el *coaching* es un término muy aceptado y cada vez es mayor el número de gerentes que admiten sus beneficios y aplicaciones; es una conversación, es decir, un diálogo entre un *coach* y una empresa en un contexto productivo y orientado a los resultados; este término está relacionado con el aprendizaje mediante diversas técnicas de tutoría, como lo son: escuchar, reflexionar, formular preguntas y suministrar información necesaria para hacer los cambios pertinentes en la forma de trabajo.

Un *coach* se compromete en una alianza de colaboración con el individuo para establecer y clarificar la finalidad, los objetivos y desarrollar un plan de acción destinado a su consecución.

Algunos de los principios del *coaching* se derivan de la psicología deportiva, como el hecho de rendir al máximo en el potencial, de establecer y alcanzar los objetivos y de convertirse en un magnífico jugador del equipo; la comparación anterior es estrecha y está en armonía con los objetivos globales, entre los que se encuentran:

- Mantener al individuo concentrado hacia adelante y siempre consciente de que habrá nuevas oportunidades de crecimiento y desarrollo.
- Desarrollar y potenciar lo mejor que hay en cada individuo.
- Ayudar al empleado a superar todos los obstáculos para cambiar las creencias de autoalimentación.
- Conservar el equilibrio entre la vida privada y profesional.

Los beneficios del *coaching* se analizan mejor en dos categorías: los beneficios estratégicos y beneficios personales o interpersonales, estas categorías se relacionan entre sí y muy fundamentalmente en la organización:

1. Beneficios estratégicos:

- Atraer más negocio.
- Mejorar el servicio de los clientes.
- Proporcionar mayor estructura, orientación y centro de atención.
- Controlar y evaluar las acciones del personal.
- Guiar a los individuos para que adopten las mejores soluciones simplificando procesos y procedimientos que garanticen la productividad y la satisfacción del cliente.
- Fomentar la iniciativa de los directivos y demás empleados para que asuman la responsabilidad de toda organización, no sólo del trabajo individual.
- Motivar y mantener la inercia.

2. Beneficios interpersonales:

- Despertar la creatividad.
- Coordinar la vida profesional y personal de forma positiva.
- Incrementar la capacidad tanto de afrontar como de adaptarse a los cambios y transacciones.
- Mejorar la concentración, confianza, relajación y toma de decisiones.
- Eliminar todos aquellos temores y ansiedades derivados de la participación activa.

“Los tipos de *coaching* que se realizan a menudo en las organizaciones son:

1. *Coaching* de directivos. Los ejecutivos de los diversos niveles se convierten en tutores.
2. *Coaching* de líderes de equipo. Los líderes nombrados o naturales del propio equipo de trabajo ayudan a desarrollarse en las diversas etapas.
3. *Coaching* de individuos ajenos al equipo. Experto en el tema o en experiencia para arreglar los conflictos.
4. *Coaching* de equipos en autogestión. Tutoría de un equipo para actuar como una unidad eficaz confrontando por sí mismos las diversas etapas y siendo capaces de apoyar y asesorar a otros equipos.³⁷

Para el gerente debe ser una obligación ser un *coach* debido a que esto le trae muchos beneficios y lo ayuda a estar en un mejor desempeño, se compromete con su gente, les hace conocer que no están solos y que el departamento se rige por un conjunto dejando a un lado el orgullo de ser el jefe; y lo principal, le permite aprender de todas las situaciones y personas que tiene a su cargo, sacando su lado personal a flote.

Por lo mismo un *coach* es necesario debido a los constantes cambios que existen en una empresa y por lo cual se requieren resultados más rápidos; por el dominio y el control de tiempo, ya que tendrá todo bajo control y agilizará las cosas; como a la vez tener el suficiente periodo para convivir con su personal e intercambiar ideas y opiniones.

El *coaching* es aplicado por lo general una organización apoya a los recién llegados para que se capaciten de una manera rápida y eficiente, también se debe tener un *coach* en los empleados actuales para que no pierdan la eficiencia administrativa que están aplicando en su trabajo; y por lo mismo si se presenta algún personal que requiere desarrollo debe ser aplicado de manera inmediata.

³⁷ Pyme adminístrate hoy, *Capacitación una inversión que vale la pena*, #192, abril 2010, año XV, p. 48-50.

El *coaching* no tiene efectividad en:

- Donde se le dice a la gente que debe hacer (poca libertad o se castiga).
- Donde el ambiente se basa en el miedo.
- Mala relación entre el *coach* y las personas que reciben la capacitación.
- Agendas u objetivos distintos.
- Falta de comunicación y de interés de alguna parte.

Por otro lado cabe mencionar que la tarea del *coach* y un gerente no son tan distintos, ambos buscan con frecuencia el equilibrio de su equipo de trabajo y la empresa, el valor de una persona impulsado por el desempeño total y la contribución con el resto del personal; por eso es que en las empresas existen diferentes formas de relación *coach*-empleado.

“Las relaciones con los mentores varían dependiendo de la gente y el carácter de la organización que conciernen:

- Abierta. Capacidad para discutir cualquier cosa.
- Cerrada. Temas restringidos de discusión.
- Pública. Otros saben que la relación existe.
- Privada. Ciertas personas saben que la relación existe.
- Formal. Citas establecidas, reglas y oportunidades.
- Informal. Con una base casual o popular en cualquier momento.”³⁸

2.10 EL LIDERAZGO

Los gerentes tienen la habilidad para influir en sus empleados, pero ésta misma tiene mucho que ver con la autoridad que tenga ese puesto; por otro lado, los

³⁸ Alfred Geof, Garvey Bob, Smith Richard, *El manual del mentor*, Panorama editorial, México, 2008, p.26.

líderes son designados o surgen en un grupo de trabajo y tienen la capacidad de intervenir en los demás por razones que van más allá de la autoridad formal.

Por lo tanto el gerente que tenga la habilidad de ser líder es una gran ventaja, de hecho se cree que todos ellos deben ser líderes en forma ideal; sin embargo, no todos tienen las capacidades o características de los gerentes eficaces y, por lo tanto, no todos los líderes deben ser gerentes; ya que el hecho de que un individuo pueda y tenga el poder de influir sobre los demás eso no quiere decir que tenga la capacidad de hacer las tareas que realiza el gestor como planear, organizar y controlar.

Entonces, un líder es alguien que puede influir en otros y que posee autoridad gerencial; mientras que el liderazgo es el proceso que consiste en intervenir en un grupo para orientarlo hacia el logro de objetivos.

El liderazgo gerencial a su vez se entiende como un proceso de dirigir o mandar las actividades laborales de los miembros de un grupo e influir en ellas; involucra a otras personas porque dada su voluntad de aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir su posición y permiten que ocurra el proceso del mismo; si no existiera a quien mandar, las cualidades del liderato del gerente serían irrelevantes.

El liderazgo también entra en una distribución desigual del poder entre los que mandan y los miembros del grupo; no es que las personas que lo forman no tengan poder si no que dan forma a las actividades del conjunto de diferentes maneras, solo que por naturaleza el líder tiene más poder.

Este término de igual manera se basa en la capacidad para usar las formas que existen para influir sobre los demás y sobre todo en la conducta de sus seguidores; por lo que se dice que es cuestión de valores, con lo que salta el

liderazgo moral; éste hace que se ofrezca a los seguidores la información suficiente sobre las alternativas que hay para que, cuando se tenga que responder a la propuesta de un líder, puedan elegir con inteligencia.

2.10.1 LOS ESTILOS DEL LÍDER

“Las dos funciones importantes del líder como la relativa a las tareas y la de mantener el grupo se expresan mediante dos tipos de liderazgo:

1. Los gerentes que tienen un estilo orientado a las tareas supervisan estrechamente a los empleados, para asegurarse de que la labor que se realiza tiene los resultados esperados y satisfactorios; en este punto es más importante terminar la tarea a tiempo que todo el desarrollo y proceso o la satisfacción del personal al estar efectuando dicha labor.
2. Los gerentes que tienen un estilo más orientado a los empleados le ponen mucha más importancia a la motivación de sus subordinados que a estarlos controlando y dando órdenes; su objetivo es tener una relación de confianza, ser amigables, resaltar un ambiente de amistad y de respeto con sus empleados, y a la vez les permiten participar en las decisiones importantes del proyecto que se está llevando a cabo.”³⁹

2.10.2 MODELO DE TRAYECTORIA A LA META

En la actualidad, una de las teorías que más se utilizan para el liderazgo es el de la trayectoria a la meta, la cual afirma y da certeza de que es responsabilidad del líder ayudar a sus seguidores a lograr las metas y proporcionar la dirección o el

³⁹ Stephen P. Robbins, Mary Coulter, *Administración*, 8ª. Edición, Pearson Educación, México, 2005, p. 430.

apoyo necesario para garantizar que sus metas sean las mismas o coincidan con los objetivos del departamento, del equipo o de la organización.

Esta teoría fue desarrollada por Robert House, poniendo en claro que “es un modelo de contingencia del liderazgo que toma elementos clave de la teoría de las expectativas de la motivación; el término de la trayectoria a la meta deriva de la creencia de que los líderes eficaces despejan la trayectoria para ayudar a sus seguidores a ir donde están al logro de sus metas laborales y facilitar el viaje a lo largo del camino, reduciendo los obstáculos y errores.

House identificó cuatro comportamientos de liderazgo:

- Líder directivo: permite a los subordinados saber que se espera de ellos, programa el trabajo a realizar y proporciona dirección específica sobre la manera de realizar las tareas.
- Líder de apoyo: es amistoso y muestra interés por las necesidades de los seguidores.
- Líder participativo: consulta a los miembros del grupo y usa sus sugerencias antes de tomar una decisión.
- Líder orientado hacia los logros: establece metas desafiantes y espera que sus seguidores logren su máximo nivel de desempeño.”⁴⁰

Esta teoría asume y tiene la libertad de dar a conocer ya sea todos estos estilos o solo uno; como se considere, dependiendo siempre de la situación que se presente; a la vez propone dos variables situacionales que moderan la relación entre el comportamiento del liderazgo y los resultados: las que están en el ambiente y se encuentran fuera del control del seguidor que es la forma de realizar la tarea, la autoridad o su grupo de trabajo, y las que forman parte de las

⁴⁰ Ídem, p. 431.

características personales del seguidor como pueden ser la experiencia y la habilidad.

Los factores ambientales determinan qué tipo de comportamiento tendrá el líder cuando lo que se desea es maximizar los resultados de los subordinados; y las características personales del seguidor determinan cómo es que se interpreta o toma el comportamiento del líder y el ambiente trabajo.

“Algunas de las predicciones de la trayectoria a la meta son:

- El liderazgo directivo tiene una mayor satisfacción cuando las tareas son pesadas o hay tensión en el ambiente que cuando están muy estructuradas y dispuestas.
- El liderazgo de apoyo tiene como resultado una gran satisfacción y desempeño en los empleados.
- El liderazgo directivo es más aceptado por los empleados que tengan una mayor percepción o con una mayor experiencia.
- Cuando más clara y burocrática sea la relación de la autoridad del líder con su gente darán más hincapié a aplicar un liderazgo de apoyo.
- El liderazgo directivo causa más satisfacción cuando hay un conflicto importante que resolver en un grupo de trabajo.
- El liderazgo orientado hacia los logros aumentará las expectativas de los subordinados de que su esfuerzo llevará a un resultado positivo si sus tareas tienen una estructura ambigua.”⁴¹

El desempeño y la satisfacción de los empleados tienen un recibimiento positivo cuando el líder compensa las malas vibras o las desventajas que se tienen tanto en el trabajo como en el ambiente; no obstante, si el guía desperdicia su tiempo en explicar las tareas que ya están claras o cuando el empleado ya tiene la

⁴¹ Ídem, p. 432.

experiencia y la capacidad de realizarlas, este pensará que ese comportamiento es redundante o hasta insultante.

2.11 EL TRABAJO EN EQUIPO

Primero debe de quedar claro cuál es el significado de un equipo; éste es el que está conformado por dos o más personas que tienen una interacción y se influyen entre sí, con el propósito de alcanzar una meta y un objetivo en común; sus miembros trabajan de una manera inalcanzable e intensa para lograr los resultados usando su energía positiva, su responsabilidad, sus cualidades, y sus destrezas complementarias; éste conjunto de esfuerzos individuales combinados con el de todos dan como resultado un desempeño mayor gracias al esfuerzo combinado.

2.11.1 LOS DIVERSOS TIPOS DE EQUIPOS

1. “Equipos para resolver problemas

Son los equipos que están conformados a partir cinco hasta doce empleados del mismo departamento o área que realizan esfuerzos en sus actividades para mejorarlas y resolver los problemas que se presenten; estos miembros intercambian sus ideas y sus sugerencias sobre cómo podría salir mejor el trabajo y los métodos del proyecto; sin embargo reciben poca autoridad para implementar sus acciones sugeridas.

2. Equipos de trabajo autodirigidos

Es un grupo formal de empleados que opera sin un gerente y es responsable de completar y terminar un proceso o un segmento de trabajo; por lo tanto tiene la obligación de llevar todas actividades y de dirigirse a sí

mismo; esto incluye desde la planeación, asignación de tareas, el control, la toma de decisiones y la resolución.

Las organizaciones que utilizan éste tipo de equipos los consideran exitosos; desgraciadamente en México gracias a la cultura organizacional que se tiene no son casi aplicados, debido a que los empleados tienen un gran respeto por la autoridad jerárquica.

3. Equipo interfuncional

Lo integran los empleados que son expertos en diferentes especialidades y que trabajan juntos en diferentes tareas; por ejemplo, en un hospital trabajan en conjunto un médico capacitado en medicina de ciudadanos, un farmacéutico, un trabajador social, estudiantes, un nutriólogo, un terapeuta respiratorio, etc., todos colaboran para lograr un solo objetivo que en éste caso sería la salud del individuo.

4. Equipo virtual

Son los que utilizan la tecnología sobre todo en una computadora para enlazar a miembros del trabajo que no están en el mismo lugar con el fin de lograr un objetivo en común; los integrantes realizan todo lo que hacen los otros equipos, como compartir información, planear, dirigir, tomar decisiones y completar las tareas; su única desventaja sería que se pierden de debatir frente a frente.

5. Equipo de alto desempeño o superequipo

Grupos de entre tres y treinta personas procedentes de diferentes áreas de la empresa, que trabajan juntos para resolver los problemas que enfrentan los trabajadores día con día; ignoran la jerarquía piramidal tradicional, se manejan solos, arreglan sus programas de trabajo, fijan sus cuotas de

productividad, piden su equipo y suministros, mejoran la calidad del producto e interactúan con clientes y otros superequipos.”⁴²

6. “Equipo autoadministrado

Tiene la responsabilidad de una tarea completa, cada uno de los miembros tiene una serie de habilidades relacionadas con la tarea, tienen facultades para determinar los métodos de trabajo, los programas, y la asignación de las diferentes tareas de los miembros; el desempeño en general es la base de la remuneración y la retroinformación.”⁴³

Entre los tipos de equipos resaltan dos que serían los más importantes para analizar:

- Equipos formales

“Los equipos formales son creados por los gerentes, con el propósito de encargarles tareas específicas que le sirven al departamento o a la organización para alcanzar los objetivos o metas; el tipo de grupo formal que prevalece es el de mando, que consta de un gerente y de todos los empleados que dependen de ese gerente.

Otro tipo es el comité, el cual se caracteriza por durar mucho tiempo y se encarga de los problemas y decisiones; también entra el círculo de calidad; estos se reúnen lo que es una hora a la semana para analizar los problemas y las complicaciones de trabajo que se tienen y así tomar las medidas necesarias para solucionarlos; así una vez terminado, presentan la solución a la gerencia de la planta.

⁴² Stephen P. Robbins, Mary Coulter, *Administración*, 8ª. Edición, Pearson Educación, México, 2005, p. 384.

⁴³ Stoner James A.F, Freeman R. Edward, Gilbert Daniel R., *Administración*, 6ª. Edición, Pearson Educación, México, 2007, p.549.

Algunos equipos formales son temporales; reciben el nombre de cuerpos de tareas o equipos de proyectos; estos se crean para atacar un problema en específico y por lo general se termina o se desintegra cuando este problema es resuelto.

- Equipos informales

Los equipos informales nacen cuando se reúnen varias personas e interactúan con regularidad; estos surgen dentro de la estructura formal del departamento u organización; los miembros suelen desahogarse y entre ellos mismos se protegen y se respaldan.”⁴⁴

Éstos cumplen con cuatro funciones básicas; en primer lugar, mantienen y refuerzan las normas y los valores que sus miembros tienen en común; en segundo, ofrecen satisfacción, posición y seguridad.

En las empresas grandes, donde muchos de los empleados sienten que sus gerentes no los conocen, permiten que los subordinados hagan bromas y quejas, comen juntos y van a socializar al salir del trabajo, por lo que causan felicidad gracias a la amistad, al apoyo y la seguridad que surgen entre todos; en tercero ayudan a comunicarse; ya que se enteran de las cuestiones que los afectan o estresan; de hecho muchos de los gerentes utilizan esta comunicación informal para transmitir información extraoficial.

Por último sirven para resolver problemas; ayudan a un empleado enfermo o cansado o estresado a que hagan actividades para quitarse el aburrimiento; esto de resolver las complicaciones entre ellos beneficia mucho a la organización, porque trae actitudes positivas y hace que el ambiente de trabajo sea más eficiente y relajado.

⁴⁴ Ídem, p. 546 y 547.

2.11.2 FORMACIÓN DE LOS EQUIPOS EFICACES

Los gerentes necesitan aumentar la productividad de su departamento, para esto hay varias técnicas que se recomiendan utilicen, debido a que ayudan a la eficiencia administrativa y productiva de sus empleados, incrementando el trabajo y teniendo garantizado un mejor resultado:

- “Objetivos claros: solo se logrará tener un equipo con un alto desempeño si se tiene una comprensión clara del objetivo o meta que se quiere alcanzar; los miembros tienen que comprometerse de manera seria, saben lo que deben lograr y entienden las instrucciones que deben seguir para trabajar juntos llegando así a lo deseado.
- Destrezas importantes: para que sea eficaz debe contar con personas que tengan habilidades técnicas e interpersonales necesarias pero lo principal es que tengan la capacidad para trabajar en equipo, ya que entre más armonía es más fácil llegar al resultado que se quiere.
- Confianza mutua: se basa principalmente en la relación entre las personas, obviamente debe haber confianza entre ellos; deben creer en las habilidades, destrezas, carácter e integridad de los demás; el mantener esta confianza entre todos debe ser algo que los gerentes deben cuidar y dar el ejemplo.
- Compromiso unificado: los empleados deben tener esas ganas, actitud y dedicación para llegar a la meta propuesta, así como poner toda su energía y entusiasmo para lograrlo; aquí resalta el valor de lealtad ya que se debe estar dispuesto a todo o lo que se requiera para poder tener la satisfacción de terminar el trabajo a la perfección.

- Buena comunicación: la clave está en que entre ellos se transmiten mensajes tanto verbales como no verbales, en formas que se entienden claramente; el gerente debe aplicar la retroalimentación porque ayuda a guiar a los miembros y a corregir o mejorar los malos entendidos o las fallas que se tuvieron; también se debe tener la capacidad de intercambiar opiniones e ideas o hasta sentimientos de manera rápida y eficiente.
- Habilidades de negociación: debe de existir un ajuste o una rotación de los papeles que se desempeñan dentro del equipo y en cuanto a quién hace qué; gracias a esta flexibilidad se logran y se desarrollan más habilidades y capacidades; así, si se presenta un problema o alguna complicación cualquier miembro podrá confrontarlo y resolverlo.
- Liderazgo adecuado: el gerente debe aplicar bien lo que es la motivación y más cuando existe alguna falla o complicación; poniendo los objetivos en claro, demostrando que el cambio es posible, aumentando la confianza de sus subordinados en sí mismos y ayudándolos a desarrollar su potencial; el líder debe tomar un papel de entrenador y de facilitador, solo llevando el equipo pero no controlándolo.
- Apoyo interno y externo: siempre se debe contar con un ambiente de apoyo; debe de existir una relación sólida, lo que equivale a tener una capacitación adecuada, un sistema de evaluación preciso para que los miembros puedan evaluarse a sí mismos su desempeño general, y un programa de incentivos que reconozca y recompense el buen trabajo que se realiza. Se debe apoyar a los integrantes y reforzar los comportamientos que conducen a niveles altos de

desempeño; donde el gerente debe de dar los recursos necesarios para llevar a cabo el trabajo.”⁴⁵

El cambio de trabajar en forma independiente a realizarlo en equipo requiere de la participación y cooperación de todos los empleados, se aprende a compartir a confrontar diferencias, y hacer a un lado los intereses personales para enfocarse a los intereses del grupo; los gerentes pueden desarrollar equipos eficaces al entender su comportamiento.

2.12 LA COMUNICACIÓN EN EL TRABAJO

La comunicación es el proceso mediante el cual las personas comparten significados por medio de mensajes; primero hay que tratar de entender la forma en que la gente se relaciona unas con otras, tienen que estar de acuerdo en las definiciones de los términos que emplean a la hora de intercambiar información y por último aplicar símbolos, ya que los sonidos, las letras, los números y las palabras son solo representaciones de las ideas que se pretenden comunicar.

Abarca transferencia y comprensión de significados; si esto no ocurre, no se ha llevado a cabo un buen intercambio de información. Un error que se tiene es que el comunicador malinterpreta lo que es la buena comunicación con que alguien acepte a la fuerza su punto de vista; si alguien no llega a estar de acuerdo con él se asume que no entendió lo que se le quiso decir; de hecho, si un conflicto lleva mucho tiempo se dice que es porque ambas partes no se están comunicando de manera correcta.

⁴⁵ Stephen P. Robbins, Mary Coulter, *Administración*, 8ª. Edición, Pearson Educación, México, 2005, p. 385 y 386.

Importancia de una comunicación efectiva

“La comunicación efectiva es sumamente importante para los gerentes por tres motivos:

1. La comunicación representa la unión para los procesos administrativos de la planificación, la organización, la dirección y el control de las actividades. Los gerentes preparan sus planes mediante una buena comunicación con las otras partes interesadas y se organizan de manera eficaz para llevar a cabo dichos planes, hablando e intercambiando opiniones con otras personas para distribuir la autoridad y diseñar los trabajos; los gerentes tienen conciencia de que la motivación, el liderazgo y los equipos se activan conforme al intercambio de información que se tenga.
2. Las habilidades que se tengan para comunicarse permiten a los gerentes ver la amplia gama de talentos que existen entre los subordinados de la organización. En la medida de que los gestores encuentren costumbres, expresiones y significados aunque le resulten extraños, se sienten más tentados a seguir comunicándose con la gente a su alrededor; la comunicación como cualquier actividad, se puede perfeccionar enfrentando los retos que se presentan y nada como en una organización para aprender.
3. Un gerente debe estar consciente que uno de sus principales trabajos es comunicarse, ya que es raro ver a un directivo sentado en su escritorio, solo; en la actualidad los directivos se dedican muchas horas a comunicarse frente a frente, o de manera electrónica o telefónica tanto con sus superiores como con sus empleados o proveedores o clientes. Otra forma que tienen es por medio de cartas, correos, informes o hasta dando pláticas; de hecho, los gerentes tienen tan solo media hora para trabajar en

su oficina cada dos días, la otra parte del tiempo se la pasan con otras personas comunicándose.”⁴⁶

2.12.1 LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y TIPOS DE COMUNICACIÓN

Para comprender la comunicación gerencial se deben de revisar primero los diferentes aspectos que tienen los tipos de comunicaciones así como los patrones de flujo de la comunicación y sus redes.

La comunicación en una empresa se divide en dos maneras, que son la formal e informal; la primera “se usa con frecuencia para informar a la gente de acontecimientos y actividades relevantes y para mantener a las personas sobre el estado de los proyectos en curso, por ejemplo, los discursos públicos con público ejecutivo, colegas profesionales, accionistas; o conversaciones con clientes y proveedores.

Mientras que la comunicación informal pide una realimentación escuchando y creando una conversación de concesiones mutuas, se percata de los sentimientos de otros y forma relaciones interpersonales sólidas con las personas, y por lo tanto mejora la reputación de la empresa;”⁴⁷ y puede influir hacia abajo, hacia arriba, en dirección lateral o diagonal.

- “Hacia abajo

Es cualquier comunicación que va de un gerente hacia un empleado; se usa para informar, dirigir, evaluar y coordinar a los empleados; un ejemplo es cuando los gerentes asignan objetivos a sus empleados, o cuando proporcionan descripciones del trabajo, les informan sobre las políticas y procedimientos

⁴⁶ Stoner James A.F, Freeman R. Edward, Gilbert Daniel R., *Administración*, 6ª. Edición, Pearson Educación, México, 2007, p. 574.

⁴⁷ Don Hellriegel, *Administración un enfoque basado en competencias*, 10ª. Edición, México, Thomson, 2005, p. 16 y 18.

organizacionales, les dan a conocer los problemas que requieren atención y cuando los evalúan su desempeño.

- Hacia arriba

Los gerentes reciben informes para estar al tanto del avance hacia los objetivos o de cualquier problema; es la que va de los empleados al gerente; da a conocer a los jefes como es que se sienten sus subordinados con sus empleos, sus compañeros y la organización en general; también ayuda a obtener ideas de cómo mejorar la situación como los informes de rendimiento, cuadros de sugerencias, encuestas, etc.; todo esto depende de la cultura organizacional que se tenga.

- Comunicación lateral

Se lleva a cabo entre empleados del mismo nivel organizacional; en la actualidad son importantes para ahorrar tiempo y facilitar la coordinación; los equipos dependen mucho de ésta forma; pero aun así se pueden generar conflictos si los subordinados no mantienen informados a sus gerentes acerca de las decisiones o las acciones que han sido tomadas.

- Comunicación diagonal

Es la que pasa a través de las áreas de trabajo y los niveles organizacionales; como cuando un analista del departamento de finanzas se tiene que comunicar directamente con el gerente del departamento de mercadotecnia regional (departamento y nivel distinto) debido a un problema que se tiene con un cliente; y trae como beneficio la eficacia y velocidad para resolver problemas; en muchas organizaciones se utiliza el correo electrónico para pasarse información, pero si no se tiene informado a los gerentes acerca de los asuntos, se pueden tener complicaciones y causar conflictos entre los mismos empleados.”⁴⁸

⁴⁸ Stephen P. Robbins, Mary Coulter, *Administración*, 8ª. Edición, Pearson Educación, México, 2005, p. 266 y 267.

2.13 UN SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Cuando se habla de gestión por competencias se hace referencia a un modelo de “*management*” o de gestión, una manera de manejar los recursos humanos de una organización para lograr alinearlos a la estrategia de negocios; cuando esta modelización se hace correctamente, conforman un sistema de ganar-ganar, ya que es beneficiosa tanto para la empresa como para sus empleados.

Existen muchas y variadas definiciones en torno a la competencia laboral; un concepto aceptado la establece como “la capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes; estas son necesarias pero no suficientes por sí mismas para un desempeño efectivo.”⁴⁹

Para trabajar con un esquema por competencias es necesario ver la raíz; esto es, definir o revisar la visión de la empresa que es hacia dónde se va; los objetivos y la misión, y partir de la máxima conducción de la empresa con su participación e involucramiento, decidir cómo se hace, para eso hay una serie de pasos que es recomendable seguir:

- Definir la Visión y Misión.
- Definición de competencias por la máxima dirección de la compañía.
- Prueba de las competencias en un grupo de ejecutivos de la organización.
- Validación de las competencias.
- Diseño de los procesos de recursos humanos por competencias.

⁴⁹ Alles Martha, *Diccionario de competencias*, 1ª. Edición, Ediciones Granica, Buenos Aires, Argentina, 2009, p. 207.

Para implantar gestión por competencias se requiere:

- Definición de las competencias.
- Definición de grados o niveles.
- Descripción de puestos con su respectiva asignación de competencias y grados.
- Análisis de la competencia del personal.
- Implantación del sistema.

Los criterios necesarios para definir competencias son:

- Definir criterios de desempeño.
- Identificar una muestra.
- Recoger información.
- Identificar las tareas y los requerimientos en materia de competencias de cada una de ellas; esto implica la definición final de la competencia.
- Validar el modelo de competencias.
- Aplicar el modelo a los subsistemas de recursos humanos: selección, entrenamiento y capacitación, desarrollo, evaluación de desempeño, planes de sucesión y un esquema de remuneraciones.

No es posible pensar en implementar un esquema de gestión de competencias sin que se vean afectados y/o modificados todos los procesos del departamento; por lo que se muestran las características para una implantación con éxito:

- Que el sistema sea aplicable y no teórico.
- Comprensible por todos los integrantes de la organización.
- Útil para la empresa.
- Fiable.

- De fácil manejo.
- Que en su conjunto permita el desarrollo de las personas.

El propósito de la implantación de un modelo de competencias se relaciona con dos ejes básicos vinculados entre sí: por un lado, lograr que las personas que integran la organización estén alineadas con la estrategia, y, por otro, desarrollar sus capacidades a fin de que ésta alineación sea más afectiva y beneficiosa; todo lo anterior “permite al individuo desempeñar un trabajo de alta calidad, buscan por sí solos el dominio de sus labores, se enorgullecen de desarrollar y hacer uso de sus habilidades para la resolución de problemas y se esfuerzan por ser creativos cuando enfrentan obstáculos en su trabajo. Obtienen beneficios de sus experiencias y se empeñan en el permanente mejoramiento de sus habilidades.”⁵⁰

Cuando los sistemas son diseñados adecuadamente y llevados a la práctica de manera correcta, la situación que se plantea, entre los empleados y empleadores es del tipo ganar-ganar; es decir, es buena para ambas partes.

⁵⁰ Keith Davis, *Comportamiento humano en el trabajo*, 10ª. Edición, Editorial Mc Graw Hill, México, 1999, Pág. 129.

CAPÍTULO III

RESULTADOS

3.1 TUBOS DE ACERO DE MÉXICO S.A de C.V

TENARIS TAMSA, sede operativa de Tenaris México ha contribuido por más de 50 años al desarrollo de la industria energética local debido a que se dedica a proveer tubos de acero sin costura, accesorios y servicios para la exploración y producción de petróleo y gas, la refinación y tendido de líneas de conducción. En su centro productivo de Veracruz, uno de los más competitivos del mundo, la empresa produce 780 mil toneladas de tubos y tiene una fuerza laboral de 3 mil 500 empleados.

Esta empresa es el líder global en la producción de tubos de acero como en los servicios para perforación, terminación y producción de pozos de petróleo y gas, es gobernador en la provisión de productos tubulares y servicios plantas de procesamiento y generación de energía, para aplicaciones industriales especializadas y automotrices.

A través de la red integral de producción, servicio al cliente y centros de investigación y desarrollo, se trabaja junto a los clientes para responder a sus necesidades en la entrega puntual de productos de alto rendimiento en ambientes operativos cada vez más complejos.

Industria Petrolera

Sirve a la industria petrolera desde las fases de exploración y producción hasta el proceso de refinación y tendidos de líneas de conducción de petróleo y gas, ya sea para aplicaciones en tierra o marítimas.

Aplicaciones industriales

Ofrece tubería mecánica para hacer maquinados con diversas aplicaciones industriales, así como tubería especializada para procesos de transferencia térmica y tubería para la conducción de fluidos a alta presión.

Objetivo

Buscar mejorar la calidad de vida de los trabajadores e integrar a la empresa con la comunidad a través de una serie de programas y actividades de beneficio social. Desde hace años esta organización instrumentó programas orientados a su personal, la familia y comunidad.

Principios Fundamentales

- Fomentar actividades índole educativa, asistencial y cultural en el Estado de Veracruz.
- Impulsar la colaboración con instituciones educativas, de filantropía y culturales, públicas y privadas, que compartan la filosofía de TAMSA. “ayudar a quien se ayuda es nuestra pasión”.
- Favorecer proyectos que muestren continuidad y crecimiento.

3.2 RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN PARA LA OBTENCIÓN DE RESULTADOS

Es importante para la obtención de resultados de la tesis conocer, estudiar y analizar las habilidades gerenciales que lleva a cabo el gerente de logística con sus empleados en la empresa TENARIS TAMSA, por ello fue indispensable diseñar, aplicar y valorar un cuestionario elaborado con treinta y dos preguntas y con sólo dos opciones de respuesta en este caso siendo SÍ o NO; que permitió determinar los aspectos fundamentales y a la vez sirvieron para validar la hipótesis del trabajo.

El cuestionario fue otorgado a los diferentes trabajadores durante tres días a la hora de su descanso, explicándoles que tiene como propósito fortalecer la gestión administrativa del departamento y estudiar de manera profunda las destrezas que se deben de desarrollar más, así como conocer cuáles están en perfectas condiciones.

El diseño del instrumento de medición generó datos congruentes sobre el uso de las habilidades gerenciales ocupadas por el gerente y el desempeño de los trabajadores; permitió observar el trabajo realizado y la evolución del departamento con el desarrollo de las relaciones que se tienen, tanto al interior como al exterior de él, de cómo es observado por los empleados y cómo se preparan para la obtención de resultados.

Se consideró para dicho cuestionario un rango de antigüedad en los empleados de tres meses a veinticinco años; una vez aplicado y sacado los resultados se representó gráficamente; las gráficas dan los datos en un diagrama de dos dimensiones, dónde en un lado se muestra el porcentaje de la respuesta SÍ y del otro se muestran los valores de la respuesta NO.

Para finalizar, se procedió a hacer el diagnóstico de la información, tomando en cuenta que los puntos fueron obtenidos de las respuestas dadas por los encuestados, donde se sacó la sumatoria de todas las respuestas de SÍ y NO, para posteriormente emplear una fórmula que dio el resultado porcentual indicando así en qué nivel se encuentra el departamento en cuanto a las habilidades gerenciales.

Antes de entrar directamente al análisis de las preguntas sobre las variables a estudiar, es necesario conocer el tipo de población que está contestando el cuestionario, para tener una idea de las preferencias de la misma; con el fin que todo el personal del departamento de logística tuvieran la misma oportunidad de ser elegidos se realizó lo siguiente:

Existen en el departamento 160 trabajadores, de los cuales se dividen en cinco secciones (todas dependen del gerente de logística), cada una de ellas tiene a su cargo un gran número de subordinados por lo que se sacó una muestra equilibrada por medio de una estratificación proporcional dando como resultado la mitad de cada cantidad de empleados por sección.

Estructura	Personal	Estratificación Proporcional
Gerente de Logística	1	1
Coordinador de Almacén General	1	1
Coordinador de Almacén P.T	1	1
Coordinador de Logística	1	1
Responsable de Operaciones Portuarias	1	1
Obreros del Almacén General	90	45
Supervisores de Operaciones Portuarias	4	2
Obreros de Almacén P.T	58	29

Analistas de Logística	3	1
Total	160	82

La recopilación de datos obtenidos por el cuestionario fue la siguiente:

- Descripción de actividades

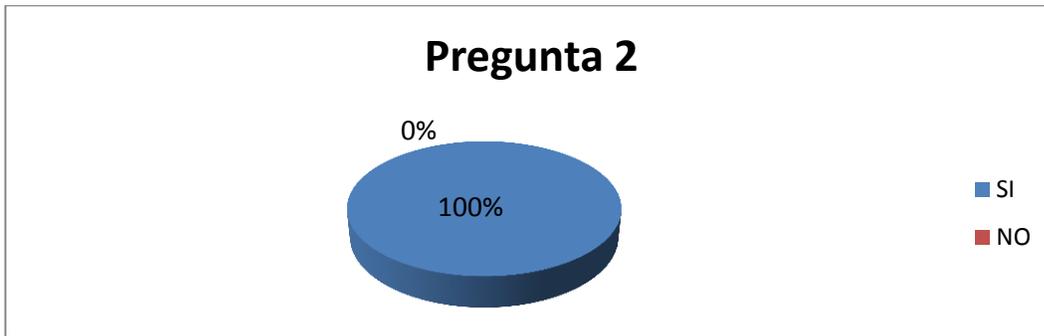
¿Tiene conocimiento de las actividades que realiza en su puesto de trabajo?



En esta pregunta la totalidad de los trabajadores que es el 100% conocen y saben con exactitud tanto las actividades como las tareas que deben de realizar de acuerdo a su puesto para lograr los objetivos que les comunique el gerente; no hay problema alguno con llevar a cabo la función que le corresponde a cada uno de los empleados.

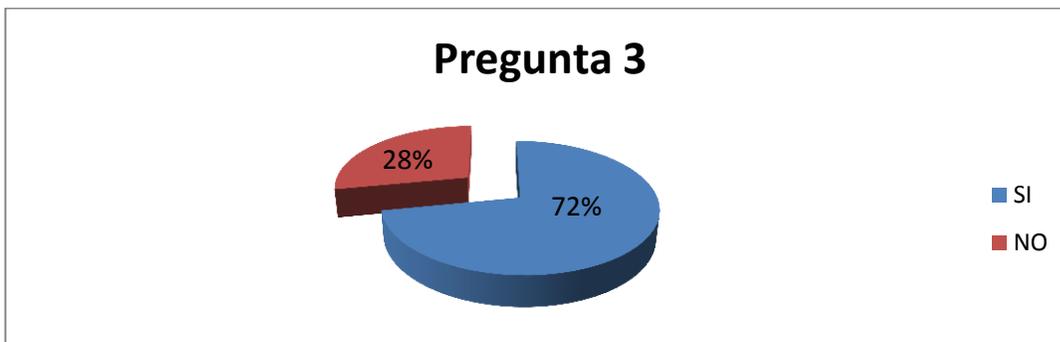
Este resultado es debido a la capacitación que hay cuando hay un empleado nuevo en el departamento, el jefe tiene por obligación darle los conocimientos necesarios para el puesto durante los primeros tres meses para que el trabajador entre en confianza y sepa con precisión el trabajo correspondiente.

¿Las actividades concernientes a su puesto de trabajo se las proporcionó el gerente por escrito?



TENARIS TAMSA al contratar a su personal, tiene la obligación de entregarles mediante un manual las actividades correspondientes no solo a su puesto, si no las tareas de toda la empresa; por lo que el 100% recibió en tiempo y lugar este manual de manos del gerente del área de logística.

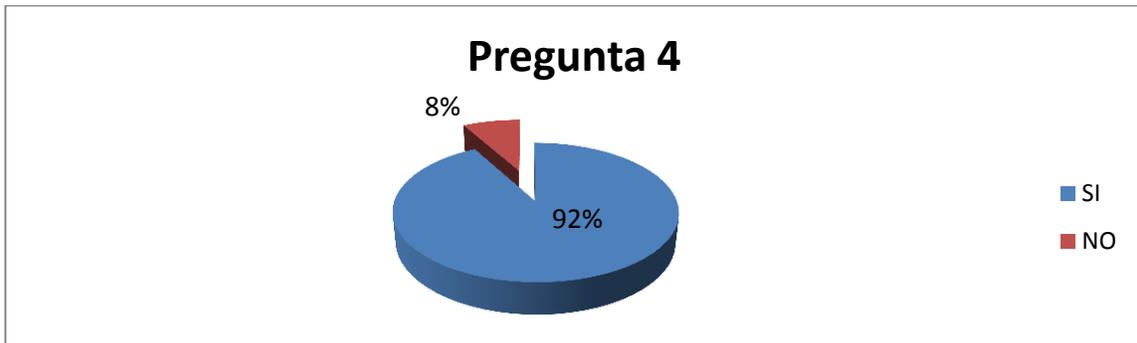
¿Realiza únicamente las actividades que corresponden directamente a las de su puesto de trabajo?



En este cuestionamiento surgió que un 72% de los subordinados realiza únicamente la actividad que le corresponde de acuerdo a su nivel y puesto en el departamento. Mientras que el resto con un 28% no solo efectúa su parte correspondiente, si no que también hace funciones extras; esto se da por lo general en los niveles más altos, ya que en ocasiones el gerente les encarga una tarea más específica a sus trabajadores de más confianza.

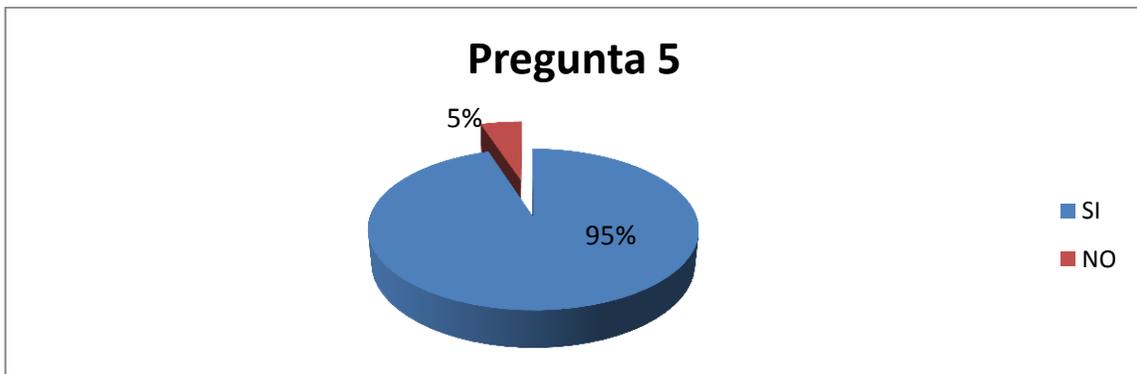
- Liderazgo

¿Considera que el gerente reúne las características de un líder?



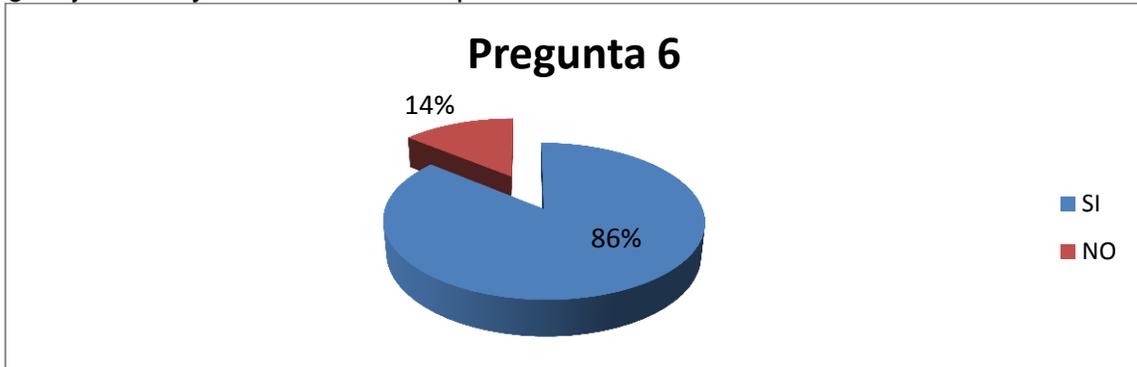
A esta pregunta la mayoría de los empleados del departamento de logística con el 92% tienen la similitud de decir que su gerente tiene las características de un líder; y tan solo una pequeña porción del 8% no está de acuerdo en que su jefe cuenta con estas características; por lo que el gerente de esta área cuenta con un porte y actitud correcta así como necesaria para influir sobre cada uno de ellos.

¿Cree que el gerente pone un buen ejemplo en la manera de realizar el trabajo?



Se es un líder no solo cuando se tiene autoridad, si no también cuando los subordinados te siguen gracias al buen ejemplo que se refleja y al correcto manejo del área; por lo que el 95% responde que el gerente de logística cuenta con una gran habilidad de dar el ejemplo debido para la realización de tareas; mientras que solo el 5% no lo toma como un ejemplo debido a seguir.

¿Su jefe influye de una manera positiva en usted?



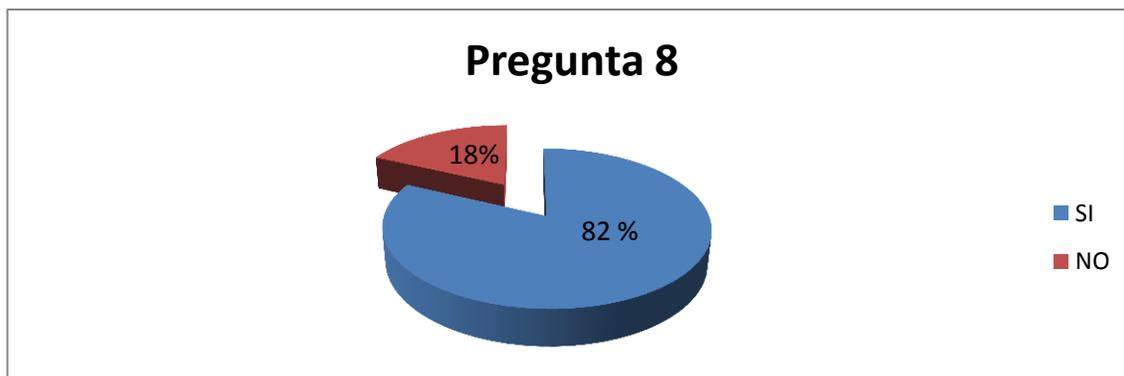
Una porción considerada del 86% está de acuerdo en que su gerente influye de manera positiva en su labor, pero también un 14% no coincide tanto con este cuestionamiento, por lo que aunque es un buen trabajo el que se está haciendo, el gerente debe de poner más atención en ese porcentaje que niega dicha pregunta, para así mejorar aún más como jefe y a la vez incrementar la satisfacción y llegar a las metas correspondientes.

¿Su gerente se toma la molestia de supervisar su trabajo?



El gerente tiene la obligación de estar checando de manera constante el labor que se está llevando a cabo en su área; los empleados están conscientes de que estarán recibiendo llamadas y visitas seguidas de su jefe; por lo mismo el 99% de los subordinados respondieron de manera positiva, mientras que solo 1% dijo que no; es tanto la supervisión que el año pasado se rompió record de entrega de tubos.

¿Cree que el gerente refleja una relación de amistad y respeto?



Un 82% respondió que si hay un reflejo de solidaridad y sobre todo respeto tanto de los trabajadores hacia el gerente como del gerente a los trabajadores; por otro lado el 18% respondió que no; por lo que el gerente debe de acercarse más a este grupo de subordinados, para dejar en claro que no solo hay una relación de autoritarismo y mandato, sino que también existe un ambiente cordial y de amistad.

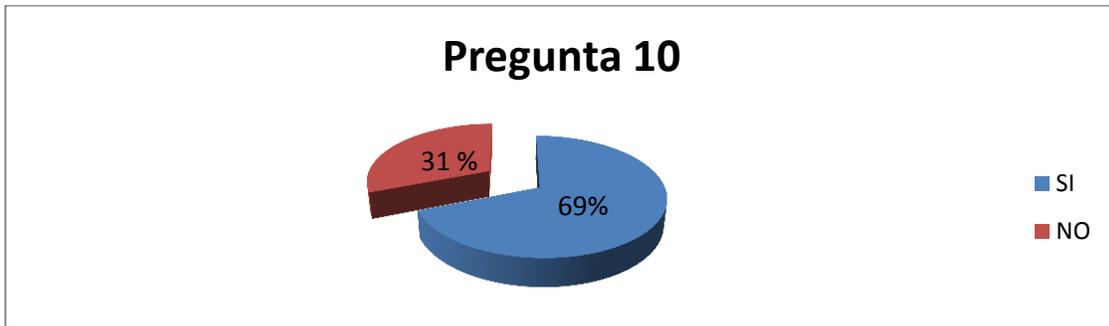
¿Considera que el gerente lo ayuda al logro de metas y objetivos?



Otra característica de esta empresa es que se trabaja mucho en equipo para lograr las metas, es por eso que el 96% contestó que recibe apoyo y ayuda especialmente de su gerente para alcanzar los objetivos deseados; y solo una pequeña parte del 4% no coincide con esta teoría.

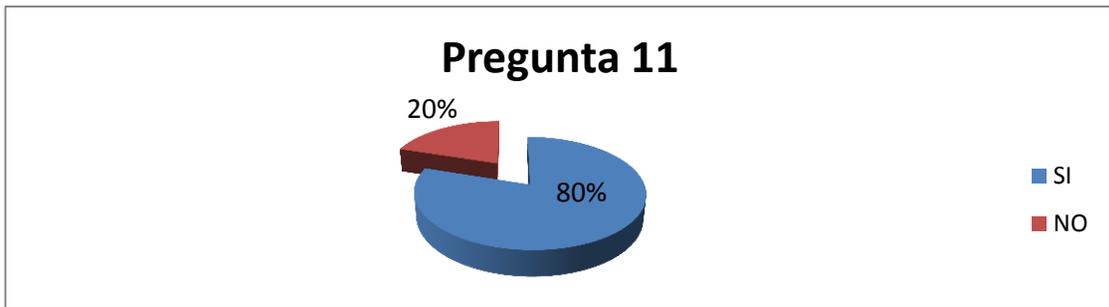
- Comunicación

¿Siente la libertad de decirle a su jefe lo que piensa?



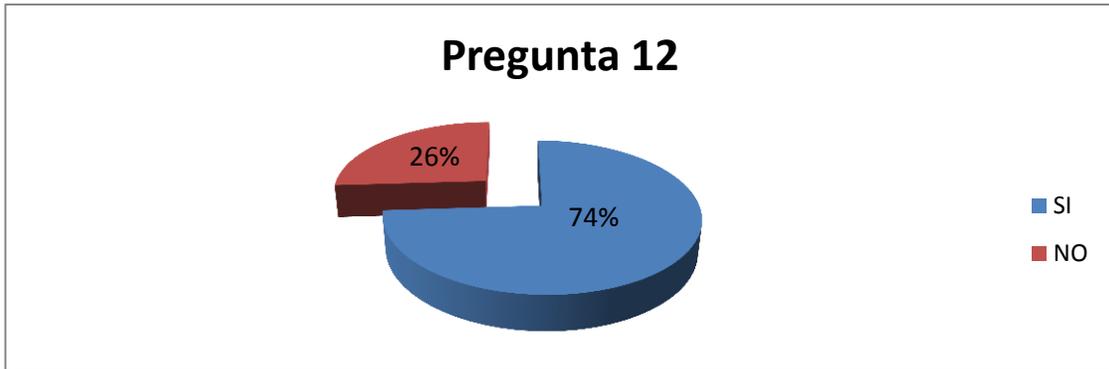
La gran cantidad de los trabajadores con un 69% tiene la suficiente confianza y libertad de contarle al gerente cualquier problema o situación que esté ocurriendo con alguna actividad, o dar sugerencias; pero también hay una considerable cantidad del 31% que no se siente con la libertad posible para externarle una opinión a su gerente; así que hay que trabajar en ese aspecto, para así reflejar ser un gerente capaz de escuchar a los demás.

¿Sabe lo que su gerente espera de usted?



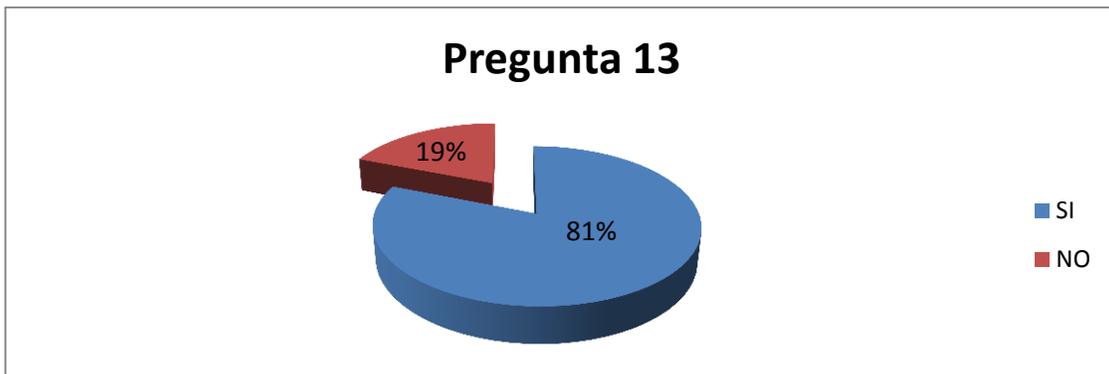
En el área de logística es importante saber qué es lo que se debe de realizar y poner atención a lo que el gerente requiere, por esto mismo el 80% sabe perfectamente lo que debe de llevar a cabo para sacar el trabajo, y tan solo el 20% no está totalmente seguro de lo que debe de realizar exactamente; así que se debe poner atención a estos empleados, para que no haya ningún margen de error en cuanto al objetivo que se quiere llegar.

¿Su gerente considera a su personal en la toma de decisiones que les afecta?



Con un 74% se califica que el gerente de logística toma en cuenta a sus empleados para llevar a cabo la entrega de tubos en tiempo y forma correspondientes. Pero hay un 26% que no está de acuerdo, entonces el gerente debe de ser más flexible en cuanto a escuchar con respeto si uno de sus subordinados tiene alguna sugerencia para incrementar dicha entrega.

¿Existe retroalimentación con su jefe y compañeros de trabajo en cuanto a lo solicitado y entregado?



Una obligación tanto del gerente como del empleado es que deben estar en constante comunicación para así saber con exactitud qué es lo que está ocurriendo con los clientes, los proveedores y la entrega de mercancía; así que el 81% dice que se tiene la retroalimentación necesaria; y solo un 19% dice que no.

¿Considera las sugerencias que le hacen su jefe y sus compañeros de trabajo?



Un 90% de los empleados tiene la habilidad de comunicarse de manera correcta tanto con sus compañeros como con su gerente, por eso es que aceptan e intercambian sugerencias para obtener una mejora en su desempeño laboral, por otro lado solo hay un 10% que no acepta dichas sugerencias; por lo que deben de trabajar en eso, ya que les permitirá incremento laboral.

¿El gerente considera que existe suficiente confianza en su gente para externarle sus sugerencias e inquietudes?



El 89% tiene claro que entre ellos y su gerente existe una gran confianza y libertad, por lo que sienten que el gerente está en un ambiente de cordialidad para externar cualquier observación acerca del trabajo de cualquiera de ellos; y solo el 11% no cree que exista dicha confianza; la obligación del gerente es hacerles sentir que si hay un ambiente amigable.

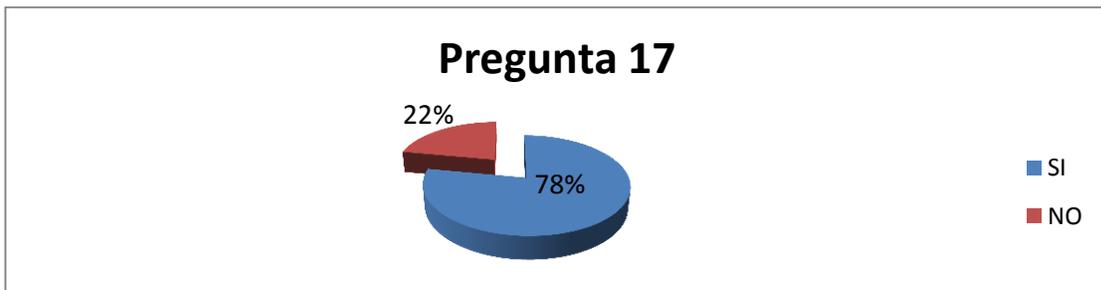
¿Está satisfecho con el apoyo que recibe de su jefe, en caso de presentarse algún problema con las actividades que realiza en la empresa?



Con un apoyo del 83% de los empleados, el gerente está realizando un buen trabajo debido a que si se presenta alguna situación con la entrega de tubos, este tiene el tiempo y la amabilidad de darles el apoyo y la asesoría necesaria para salir del apuro; aunque también existe un 17% que no se siente totalmente satisfecho con el apoyo que recibe de su gerente.

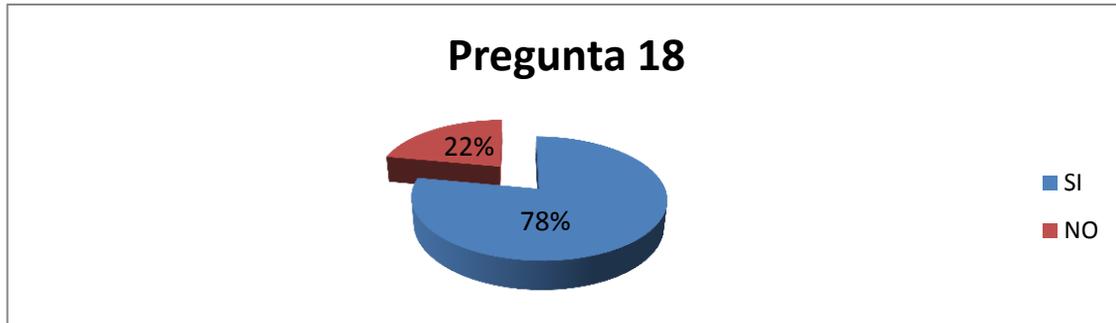
- Motivación

¿Las relaciones con tus demás compañeros lo motivan a tener un mejor desempeño laboral?



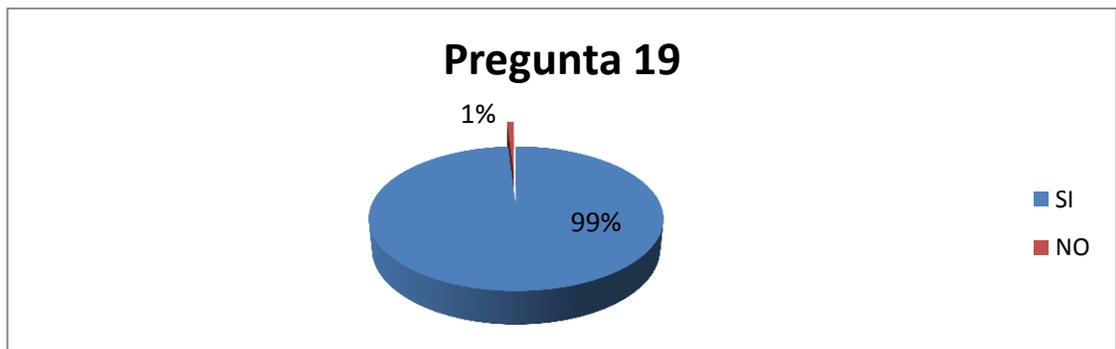
La mayoría de los trabajadores dicen que las relaciones que tienen con sus compañeros les permiten crear un vínculo afectivo que se ve reflejado en la eficiencia de las actividades por lo que siempre lo ven como un aliciente inductor en el desempeño laboral, el resto de los encuestados requieren de elementos que los impulse a lograr una mejor relación laboral entre ellos para que tengan iniciativa al realizar sus funciones.

¿El ambiente laboral lo motiva a la realización de sus tareas?



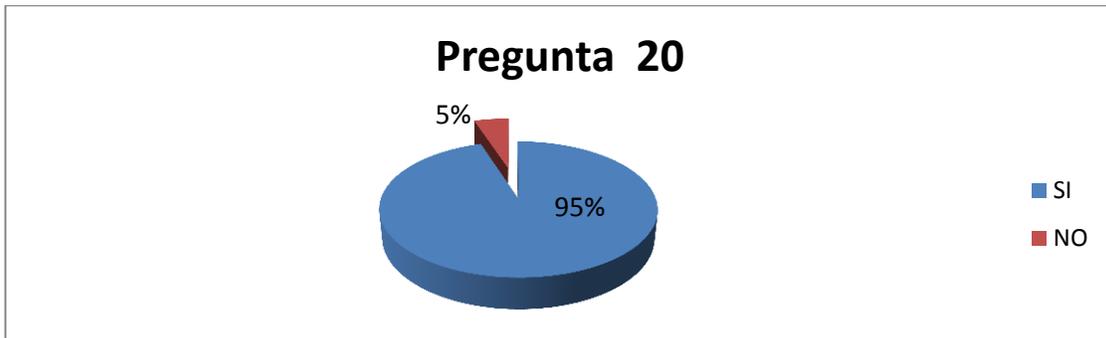
En esta interrogante el 78% de los trabajadores encuentran que su ambiente laboral es cordial y los motiva a la realización de sus tareas, mientras que el 22% de los encuestados se sienten inestables con la situación y no hay una motivación, aspectos que deben mejorarse para así poder considerar que a la empresa TENARIS TAMSA le interesa tener un ambiente de motivación y así incrementar la entrega y realización de tubos.

¿Se siente satisfecho con su puesto, su gerente, y su participación en los proyectos?



En esta pregunta casi en su totalidad respondieron de forma positiva, ya que el 99% de los empleados se encuentran de manera satisfactoria laborando para la empresa TENARIS TAMSA, consideran que tienen una gran participación en los proyectos, y se sienten totalmente a gusto con su compañerismo con el gerente de logística.

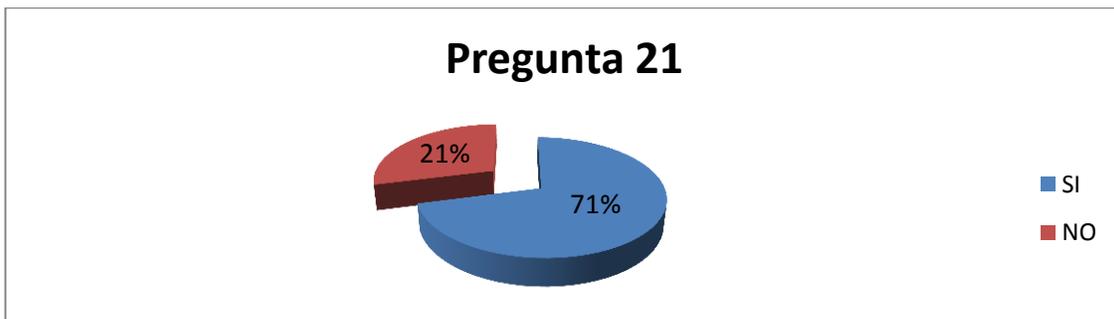
¿Su gerente lo motiva para participar en la toma de decisiones y tomar su trabajo con responsabilidad?



El 95% de los encuestados respondió que se sienten motivados por la forma en que el gerente los involucra en la toma de decisiones y les hace sentir que su función es de total importancia, ya que si uno de ellos no realiza su trabajo, la meta no puede ser cumplida; pero el gerente no debe dejar de poner atención a cada uno de los integrantes.

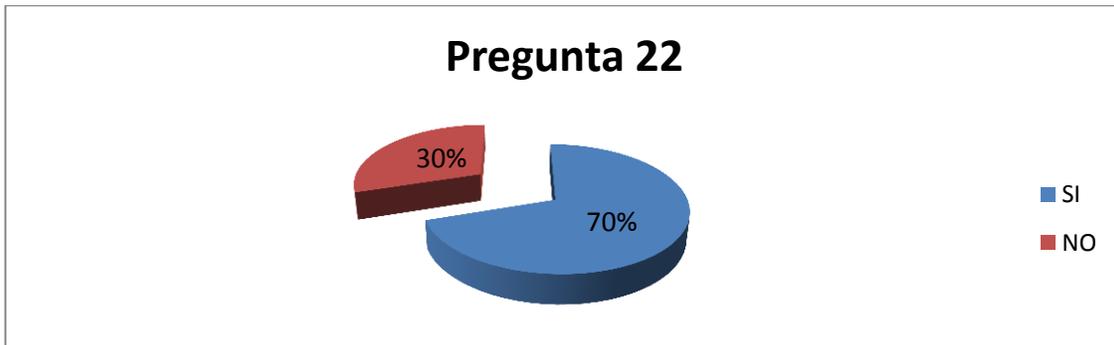
- Trabajo en equipo

¿Cree que en su equipo de trabajo existe una igualdad de participación?



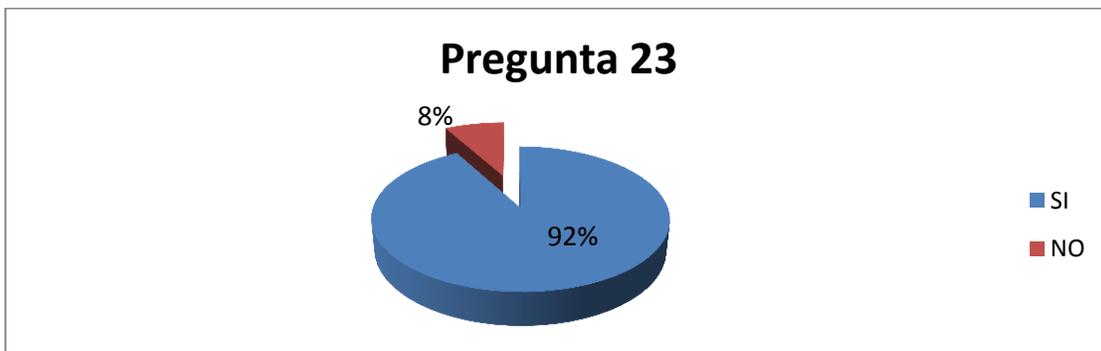
Para la mayoría de los encuestados que equivale al 71% si existe una igualdad en cuanto a su trabajo en equipo, consideran que su responsabilidad es equitativa y están de acuerdo con lo que le corresponde a cada quien; pero el 21% no está muy de acuerdo, por lo que debe de existir una mejor distribución de actividades y de responsabilidad en cada una de ellas.

¿El gerente reparte de manera equitativa las responsabilidades en la tarea otorgada?



Una cierta cantidad de trabajadores quiere una mayor responsabilidad en sus actividades, por eso es que existe una cantidad del 30% que no está de acuerdo en la forma de repartir las obligaciones que se tienen; pero también el 70% que es mayoría respeta la forma en que se dividen el trabajo, y están a gusto con su responsabilidad laboral.

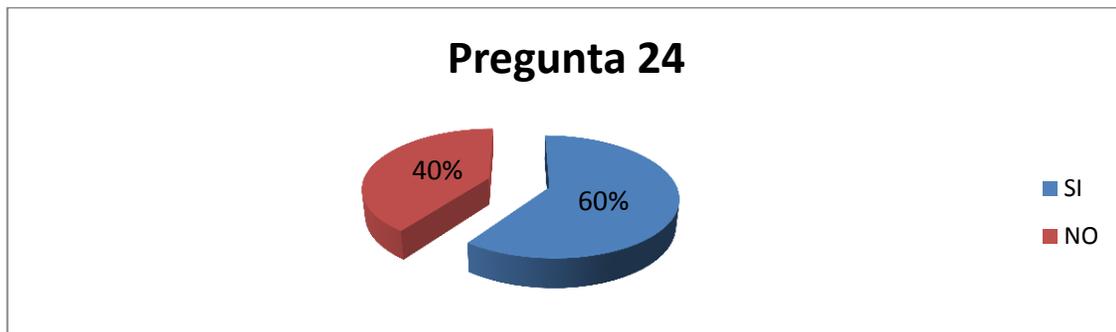
¿Considera que en su equipo hay un ambiente cordial de trabajo?



Cuando hay un ambiente sano en el trabajo, se refleja de manera inmediata es por eso que el 92% de los trabajadores del área de logística respondieron de manera positiva y dicen que hay una armonía y se sienten a gusto dentro del departamento; a diferencia del 8% que no se sienten en total satisfacción en cuanto al ambiente.

- Estímulos y compensaciones de la empresa

¿Considera usted que sus hora diarias de trabajo son las adecuadas?



Un problema que se tiene en la empresa, es que debido a la gran cantidad de pedidos y trabajo que hay, en algunas ocasiones se llega a prolongar las horas de trabajo, es por eso que solo el 60% respondió estar de acuerdo con su horario, contra la cantidad de 40% que sienten que son muchas las horas que laboran. Por lo que debe haber un mayor control y distribución de trabajo.

¿Cuándo tiene necesidad de tomar tiempo de su horario laboral por temas personales, le dan permiso de tomarlo?



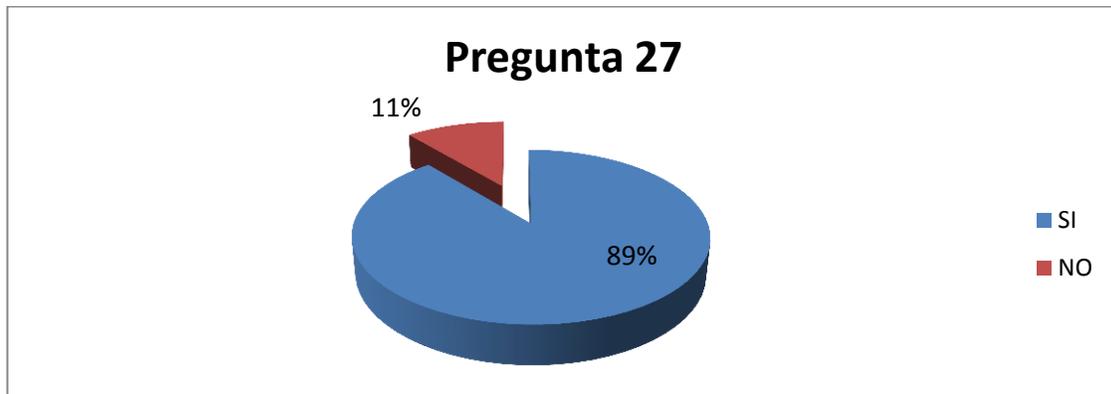
El gerente debe de tomar una decisión importante al momento de que sus empleados le pidan un permiso especial, tomando en cuenta el horario de trabajo y la cantidad de labor que se tiene; por lo mismo el 30% dice que hay una cierta dificultad si piden un tiempo libre, aunque a la mayoría si le otorgan el permiso, ya que antes que trabajadores son seres humanos.

¿Se toma su período vacacional sin consecuencias en su trabajo?



Todos los empleados han respondido un SÍ a esta pregunta, debido a que TAMSA y por lo tanto el gerente, para que sus empleados se sientan satisfechos y motivados, respeta de manera profesional su periodo de vacaciones, y considera que cada trabajador se lo merece; cada periodo es de acuerdo a su antigüedad en la empresa.

¿Se considera justamente remunerado por lo que hace?



El reparto de utilidades, los vales de despensa, el bono extra y la opción de ahorro son los incentivos que utiliza la empresa para retribuir a sus trabajadores su labor, por lo que la gran mayoría está de acuerdo y feliz con su recompensa, y tan solo una pequeña parte de 11% no está del todo satisfecha.

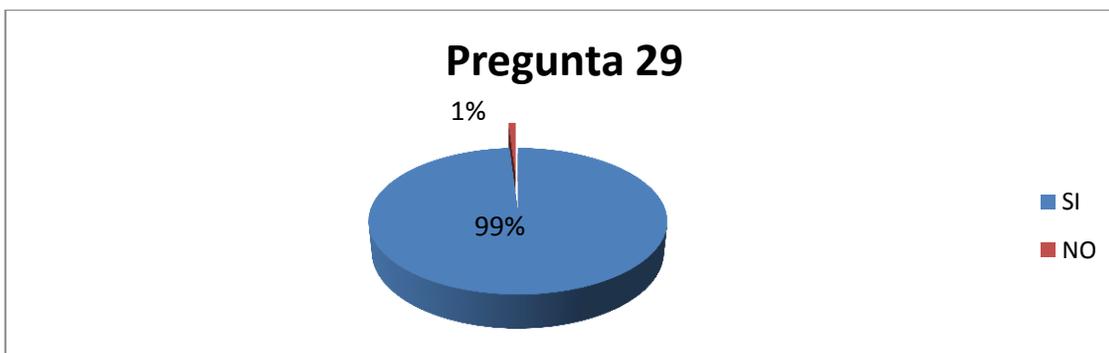
¿Se le otorga algún tipo de compensación económica por buen desempeño?



Como se mencionó anteriormente, junto con el reparto de utilidades, los bonos extra y la caja de ahorro con los que cuenta TAMSA, todos y cada uno de los trabajadores desde el más bajo nivel hasta el más alto, cuentan con una compensación económica. Por ello el 100% respondió de manera positiva.

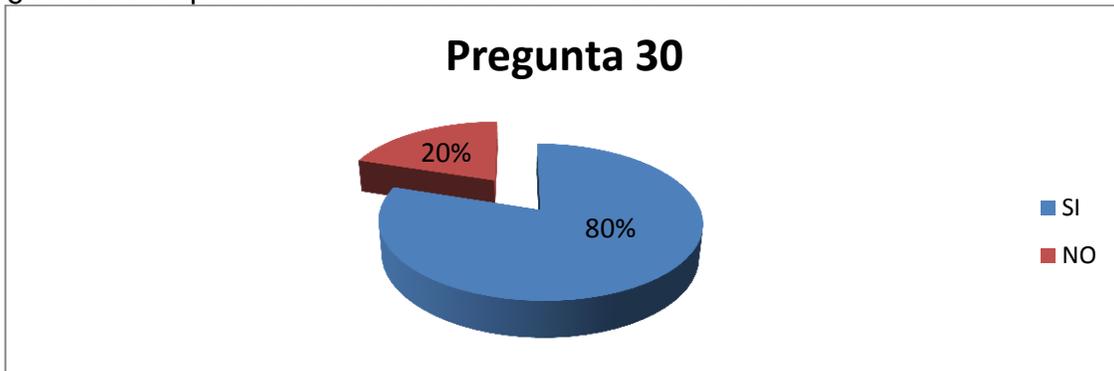
- Departamento de Logística

¿Siente que su área se ocupa de su desarrollo profesional?



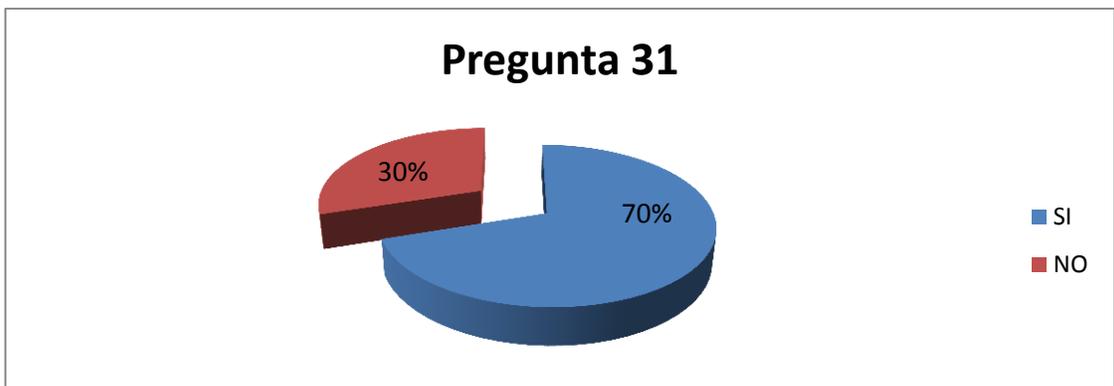
Casi en su totalidad, los trabajadores se desempeñan eficientemente de acuerdo a sus capacidades, esto les permite tener un crecimiento profesional casi inmediato; aparte existe una capacitación de 3 meses para los nuevos miembros. Gracias a esto el 99% siente que si existe un desarrollo en su potencial.

¿Considera que tiene estabilidad laboral en su función?



El 20% dijo que dentro de su entorno de trabajo no se sienten en su totalidad estables debido a las circunstancias del desarrollo de sus actividades y el 80% contesto sentirse siempre seguro y estable en el departamento y por ende en la empresa, respuestas que determinan la empatía con la organización. Cabe señalar que es responsabilidad del gerente el otorgarle una cierta responsabilidad a cada trabajador, para que se sientan con esa seguridad laboral.

¿La gerencia le da seguimiento a los temas personales de sus empleados?



El gerente tiene que tener la habilidad de escuchar a sus empleados y sus problemas personales, y acordarse de cada uno de ellos, para así no solo tener una relación laboral si no también de amistad; así que se cuenta con el 70% de empleados que dicen que el gerente si da seguimiento a sus necesidades; y un 30% que no; por lo que debe haber un mayor acercamiento.

¿Se siente comprometido con el área para la cuál labora?



Es un indicador que el ambiente en el trabajo no está mal y se ha logrado un desempeño laboral óptimo, ya que en su totalidad los empleados se sienten comprometidos con su puesto y con la empresa para llegar a los objetivos deseados.

3.3 DIAGNÓSTICO DE LA OBTENCIÓN DE RESULTADOS

El método de observación de campo, permitió recoger información sobre el comportamiento del gerente y sus habilidades gerenciales en el departamento de logística, tomando nota de la actitud y comentarios que hacen los empleados sobre la empresa, el estilo de dirección, la toma de decisiones, la satisfacción en el trabajo, la motivación, la comunicación, el ambiente laboral y el estilo de liderazgo.

Permitiendo corroborar las observaciones en cada una de las preguntas y la importancia que tiene la implementación de cada una de las habilidades gerenciales para lograr una eficiencia administrativa en el área de logística de la empresa TENARIS TAMSA en Veracruz, Ver.

En la encuesta otorgada a los empleados se dividió en siete secciones, que son descripción de actividades, liderazgo, comunicación, motivación, trabajo en equipo, estímulos y compensaciones y departamento. En el siguiente cuadro se muestra la valoración o calificación correspondiente al porcentaje de trabajadores que respondieron SI a cada una de estas secciones:

Puntuación	Valoración o Calificación
0 a 33 %	De deficiente a bajo. Graves problemas en cuanto a la administración del departamento de logística, siendo deficientes los procesos de la gerencia y teniendo graves problemas en el desempeño de sus empleados.
34 a 66%	De medianamente baja a medianamente alta. Aún se tiene problemas en ciertos aspectos que pueden determinar el fracaso de la administración del departamento. Hay que analizar las áreas de oportunidad que se tienen para mejorar.
67 a 100%	De medianamente alta a excelente. Un buen nivel de funcionamiento, se tienen las bases para emprender mejores resultados, buen manejo de la gerencia y excelente desempeño de los empleados.

Por lo que el diagnóstico de la investigación de cada una de las secciones cuestionadas se obtuvo sumando el total de porcentaje que contestó con un SI y posteriormente utilizando la fórmula llamada “regla de tres” para obtener el porcentaje total y correspondiente a cada una de ellas. A continuación se muestra el resultado final de las fracciones en que fue dividido el cuestionario:

Sección	Puntuación	Valoración o Calificación
Descripción de actividades	91%	De medianamente alta a excelente. Un buen nivel de funcionamiento, se tienen las bases para emprender mejores resultados, buen manejo de la gerencia y excelente desempeño de los empleados.
Liderazgo	90%	De medianamente alta a excelente. Un buen nivel de funcionamiento, se tienen las bases para emprender mejores resultados, buen manejo de la gerencia y excelente desempeño de los empleados.
Comunicación	81%	De medianamente alta a excelente. Un buen nivel de funcionamiento, se tienen las bases para emprender mejores resultados, buen manejo de la gerencia y excelente desempeño de los empleados.
Motivación	88%	De medianamente alta a excelente. Un buen nivel de funcionamiento, se tienen las bases para emprender mejores resultados, buen manejo de la gerencia y excelente desempeño de los empleados.
Trabajo en equipo	78%	De medianamente alta a excelente. Un buen nivel de funcionamiento, se tienen las bases para emprender mejores resultados, buen manejo de

		la gerencia y excelente desempeño de los empleados.
Estímulos y compensaciones	84%	De medianamente alta a excelente. Un buen nivel de funcionamiento, se tienen las bases para emprender mejores resultados, buen manejo de la gerencia y excelente desempeño de los empleados.
Departamento	87%	De medianamente alta a excelente. Un buen nivel de funcionamiento, se tienen las bases para emprender mejores resultados, buen manejo de la gerencia y excelente desempeño de los empleados.

3.4 ANÁLISIS GENERAL DE LA INFORMACIÓN

Mediante la aplicación del cuestionario se analizó la información recopilada de los miembros del departamento, tomando en cuenta todas sus respuestas se logró conocer aspectos relevantes que permitieron determinar cómo se está desempeñando la habilidad gerencial actualmente en el área de logística y qué es lo que se desea lograr en un futuro, considerando esto en conjunto, con sus metas personales.

Así mismo se realizó la observación directa en la empresa TENARIS TAMSA para complementar con datos importantes la conclusión del diagnóstico con el fin de resolver las preguntas de la investigación y al mismo tiempo detectar las

habilidades gerenciales que intervienen en la eficiencia administrativa del departamento de logística.

Con el instrumento de medición se logró aportar datos relevantes que sirvieron para localizar con determinación las habilidades gerenciales que facilitarán un ambiente agradable en la organización y así eliminar los obstáculos que impiden el crecimiento de los individuos en su entorno laboral.

El cuestionario es una de las fuentes de información más importantes del estudio, porque los individuos que fueron clave para la investigación pudieron aportar datos que llevaron a conocer más sobre sus necesidades e inquietudes como personas y trabajadores, así como determinar y proponer el mejoramiento de alguna habilidad gerencial que sirva como plataforma para el desarrollo laboral en la eficacia administrativa del departamento de logística.

El personal es un informante, que además de proveer aspectos elementales pudo corroborar la evidencia de su status laboral y los requerimientos que desea cubrir por parte de organización; logrando con ello un diagnóstico más convincente y exacto sobre la información obtenida.

La observación directa apoyó a indagar aspectos adicionales distintos a las que pudo aportar el personal; al permitir obtener aspectos fáciles de percibir a través de la comunicación; pues dichas observaciones pueden corresponder a actividades de recolección de datos formales e informales, dependiendo en el momento en que se desarrollen las funciones y se logró medir la coincidencia de ciertas conductas en determinados periodos de tiempo de trabajo.

De esta manera fue que en la investigación se centraron los datos obtenidos con un análisis plasmado gráficamente y se hizo un diagnóstico de una forma más detallada para explicar de manera precisa el resultado obtenido en cada una de

las preguntas y así conducirla a la formulación de las proposiciones de la investigación.

Mediante este análisis de información se puede deducir que el departamento de logística de la empresa TENARIS TAMSA se encuentra en una estabilidad en cuanto a las habilidades de incentivos y estimulaciones, en liderazgo, motivación y descripción de sus actividades, éstas son realizadas de manera exitosa y cuenta con la gran mayoría de sus empleados satisfechos por ardua labor del gerente.

Donde hay que poner más atención es en las habilidades de trabajo en equipo, toma de decisiones y comunicación, ya que se debe comprender que una parte considerable de los empleados tienen que cubrir estas necesidades y sentirse personas más productivas y en este momento no se sienten del todo conformes con lo que obtienen del gerente; por lo tanto aunque el desempeño laboral es muy bueno, podría llegar a una excelencia excepcional.

El personal está consciente que solo se logran los objetivos con empeño, entusiasmo y dedicación, pero requieren de atención por parte del directivo para maximizar sus desempeños y vislumbrar un futuro donde todo su esfuerzo sea recompensado y les permita la seguridad de un trabajo digno dentro de una empresa mundial en crecimiento.

3.5 DETERMINACIÓN DE LAS HABILIDADES GERENCIALES

Las razones principales del presente trabajo de investigación, fue determinar las diversas habilidades gerenciales que influyen en la gestión administrativa del departamento de logística de TENARIS TAMSA, esto con el fin de proporcionar una herramienta que permita intervenir eficientemente al progreso de los trabajadores en su desarrollo laboral y el crecimiento de la empresa.

Las habilidades gerenciales que se determinaron a través del desarrollo de la indagación se mencionan a continuación de acuerdo al análisis general de la información obtenida:

- Liderazgo: definitivamente para ser un gerente eficiente se debe contar con la habilidad de influir de manera positiva en los demás; en el estudio los empleados consideran que su jefe cuenta con las características necesarias para ser considerado un gran líder, ya que dicen que da un buen ejemplo de cómo realizar el trabajo, se toma el tiempo necesario para revisar el trabajo que se está realizando y da de manera correcta sus puntos de vista o las correcciones, todo esto con solo la intención de lograr las metas; a la vez, no solo se tiene un ambiente de jefe-subordinado, si no también han surgido relaciones de afecto, respeto y sobre todo amistad. Por lo que el liderazgo es una habilidad sumamente necesaria para la eficiencia del departamento de logística.
- Comunicación: una destreza con la que debe contar un buen gerente de departamento es el arte de la comunicación, ya que no es tan sencillo como parece; en la investigación hecha se presentan resultados positivos, aunque tal vez falte un poco de confianza; por que como el cualquier trabajo el empleado no se siente del todo libre para expresar sus sentimientos u opiniones, por lo que el gerente debe de tener la capacidad de hacerle saber a su subordinado que tiene el derecho de decir lo que piensa.

Por otro lado el gerente hace un buen papel en lo que se refiere a tomar en cuenta a sus empleados para la toma de decisiones, y en la entrega de tareas correspondientes a cada uno, ya que siempre se sabe con determinación cual es la función que se debe desempeñar para el logro del objetivo; a la misma vez existe una buena retroalimentación y si se llega a

presentar un problema el gerente es capaz de superarlo y hablarlo de manera uniforme.

En cuanto al ambiente laboral, existe un gran compañerismo y una buena comunicación entre los integrantes del departamento, como en todo hay “grupitos” pero nada fuera de lo normal, son capaces de intercambiar opiniones, y respetar los diferentes puntos de vista.

- Motivación: debido a la gran empresa que es TENARIS TAMSA y la importancia que tiene en México y en el mundo los trabajadores cuentan con un gran índice de motivación, desde que son contratados ya entran con esas ganas de ser parte de esta importante institución; por lo que la gran mayoría se encuentran satisfechos con su puesto, con el trabajo que desempeñan, con sus compañeros y con su gerente mismo.

El gerente se toma la molestia en hacerlos parte de la toma de decisiones, de preguntarles cómo va el proyecto y en las juntas de trabajo ponerlos a exponer para que también sean capaces de desarrollar todo su potencial, eso les genera una gran satisfacción y motivación para seguir esforzándose.

En lo que se refiere al ambiente laboral, como en todo trabajo hay malas influencias o gente envidiosa, por eso hay una cantidad de empleados que dicen no estar del todo motivados en esta parte para la realización de su trabajo, pero pueden seguir sin ningún problema respetando el punto de vista de cada uno de sus compañeros.

- Trabajo en equipo: el departamento se compone por secciones, cada sección tiene diferentes rangos de importancia, por lo mismo no se tiene la misma igualdad en cuanto a participación, pero los mismos trabajadores

saben que lo que realicen para el logro del proyecto es de mucho valor para el departamento; por ello existen juntas de trabajo donde el gerente les trata de otorgar de manera equitativa las tareas a realizar; existe la opinión que hay un ambiente cordial en estas juntas, solo se considera que el gerente debe de seguir en esta línea para que siga habiendo un resultado positivo.

Estas cuatro habilidades gerenciales se consideraron las más importantes para un buen manejo administrativo en el departamento de logística, de por sí se llevan a cabo de una buena manera, y gracias a esto se han logrado *records* en cuanto a la entrega del material, así como un incremento de incentivos para el gerente y para sus subordinados, la satisfacción de los demás departamentos, de los directivos, del presidente de la empresa, de los trabajadores del mismo departamento, del gerente y sobre todo del cliente.

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES

4.1 CONCLUSIONES

Al realizar este trabajo de investigación el propósito se centró en sacar un diagnóstico actual de los conocimientos con los que cuenta el gerente del departamento de acuerdo con las nuevas tendencias, y la filosofía del manejo de las habilidades gerenciales para que con las mismas se transformen en un recurso estratégico de la organización; también esta averiguación fue hecha con el fin de conocer qué destrezas pueden utilizar los jefes de departamento para influir en el desempeño laboral de los empleados.

Las habilidades gerenciales son un factor preponderante para la productividad y la satisfacción laboral; es importante que los gerentes de departamento aprendan la importancia de adoptar procedimientos que permitan a los empleados desarrollarse y tener una mayor autoeficacia.

En la relación entre el gerente y el empleado la mayoría se siente satisfecho, pero hay una minoría que no, por lo que hay que recordar que a los empleados les es necesario sentirse escuchados y que sus opiniones se tomen en cuenta; así pues es importante prestar atención inmediata a los obstáculos que enfrenta el personal en su trabajo y que están fuera de su control; el gerente puede reunirse con ellos y comunicarse en cuanto a esos detalles del trabajo.

El tipo de supervisión por parte del gerente en general lo consideran bueno, debido a que se tiene una buena retroalimentación; la mayoría opina que cuando llevan a cabo bien sus tareas el gerente es capaz de reconocerlas, y también cuando estas salen mal, no se les castiga, al contrario se habla con ellos y se les aconseja, gracias a esto se sienten bien al trabajar en presencia de su gerente.

La comunicación, el ambiente laboral o los factores sociales, en este caso, son de gran importancia para los trabajadores, las buenas relaciones que puedan darse con los compañeros de trabajo y su gerente las consideran de gran valor; en este caso se refleja que para ellos es de bastante motivación tener una buena convivencia con sus colegas y en el departamento de logística de TENARIS TAMSA se tiene.

A lo largo de este trabajo de investigación se adopta un enfoque de la gestión por competencias como algo novedoso que permita al gerente conocer y comparar los métodos más conocidos con la metodología por competencias, esto permitirá definir tanto las funciones como las actividades de los empleados con un desempeño basado en las conductas y comportamientos para lograr en forma eficiente y eficaz las labores de su puesto.

Las habilidades gerenciales cumplen un papel estratégico dentro de las organizaciones en este siglo XXI donde los empresarios y especialistas deberán insertar como profesionales modernos y competitivos, es decir, la gestión de las

habilidades gerenciales es hoy en día necesaria para las diferentes ramas de la administración con enfoque global sobre el área: como el liderazgo, la comunicación, la motivación, el trabajo en equipo, la satisfacción laboral, la toma de decisiones, etc.

La necesidad de competir en un mundo agresivo en los negocios en donde han surgido nuevas formas de hacer negocios por la crisis económica financiera que a sido característica en la primera década del siglo actual, ha permitido escoger a las personas por un conjunto de características integrado por los conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores, para que ayuden a la empresa a ser competitiva en el mercado.

La investigación se realizó en el departamento de logística en el mes de junio del 2012 en la cual presenta una serie de síntomas como:

- conocimiento de actividades por parte de los empleados;
- el gerente cuenta con las características necesarias para ser un buen líder;
- el gerente trata de controlar el mayor número de decisiones, tomando en cuenta la opinión de sus empleados;
- existe una buena retroalimentación al terminar un proyecto;
- falta en una minoría confianza para expresar su sentir con el gerente;
- existe igualdad en los equipos de trabajo.

Los síntomas citados permitieron detectar las fortalezas y debilidades en el departamento, lo que originó la propuesta de mejorar el uso de dichas habilidades gerenciales como una estrategia de fortalecer las funciones y actividades bajo este esquema, lo que representa una oportunidad para que dichas destrezas sean más competitivas.

Para tal efecto se procede a una serie de entrevistas con los empleados, para definir la estructura y el manejo que le está dando el gerente a las habilidades gerenciales; con la finalidad de contar con información sobre las tareas, los requerimientos, el contexto en que los empleados efectúan los deberes y que tipo de destreza debe de mejorar por cada sección.

Lo expuesto exigió desarrollar un marco teórico de lo que son las habilidades gerenciales y la gestión por competencias, así como su aplicación en forma práctica para entonces lograr el objetivo general al proporcionar un marco referencial así como un diagnóstico de la información que representa un progreso en la gerencia del departamento de logística.

Con respecto a la hipótesis de trabajo, se aceptó, por los datos obtenidos, tomando en cuenta el análisis profundo del instrumento de medición y al establecer un diagnóstico acorde al estudio proporcionado al departamento, identificando las habilidades gerenciales principales que fortalecerán al departamento permitiendo mejorar la eficiencia administrativa para brindar un servicio de calidad como factor clave.

4.2 SUGERENCIAS PARA MANTENER LA EFICIENCIA ADMINISTRATIVA

En este apartado se ofrecen las proposiciones sobre lo que debe de seguir manejándose de igual manera, y sobre las modificaciones pertinentes que podrían contribuir a obtener mejores resultados para el manejo del personal, para tener y mantener un ambiente hostil de trabajo, confianza, motivación, en el que los trabajadores se pongan la camiseta; logrando incrementar la productividad del departamento.

El gerente debe comprender que elevar la confianza en el trabajador, tener un ambiente cordial de trabajo, ser un buen líder, mantener una buena comunicación, lograr la toma de decisiones entre todos los que conforman el área, motivar de manera constante al empleado son aspectos primordiales para la sobrevivencia, crecimiento y desarrollo de la gestión del departamento de logística.

Lo anterior permitirá a la administración enfrentar los retos que se tienen a la hora de la entrega del material, para conseguirlo con la calidad y con el tiempo requerido por el cliente; y se orientará a una toma de decisiones de manera eficaz y eficiente.

Todo esto se logra tratando a los empleados como lo que son, personas que se les debe respeto sin utilizar palabras altisonantes que denigren al individuo como tal, o haciendo que se sientan minimizados en algún momento, así como también forjando que se manifiesten confiados de expresar su sentimientos en cualquier momento, manteniéndolos dinámicos y activos, y de esta manera lograr la participación de todos.

También enseñándoles que entre los compañeros de trabajo debe existir cordialidad, respeto y que tengan muy claro que todos están involucrados para llegar a un mismo objetivo; determinando la necesidad de afiliación dado que así se den cuenta que los miembros del departamento son aliados para lograr en conjunto las metas y los objetivos planeados; que todos en su momento necesitan apoyo y ayuda de las actividades que realizan; que aunque trabajen de manera individual son un equipo de trabajo y que el tener relaciones afectivas mejorará el trabajo de todos evitando así los conflictos e incertidumbres.

A la vez se debe continuar con las reuniones entre el personal de manera que existan las relaciones afectivas, y con las juntas semanales donde cada quién

aporte sus inquietudes o quejas para ayudar a mejorar el departamento de logística.

En la necesidad de seguridad el gerente tiene una tarea ardua para hacer sentir al empleado parte de la empresa, considerando que su trabajo y la dedicación que le ponga hará que valore sus funciones; así como escuchar y tomar en cuenta todas las sugerencias, inquietudes, actividades extra que el empleado haga y que podrían servir para el trabajo del personal como un equipo coordinado en sus tareas con el fin de lograr el mismo objetivo.

Es muy importante ofrecerles a los subordinados retroalimentación precisa y oportuna, ya que a nadie le gusta permanecer a oscuras con respecto a su propio desempeño; de hecho un juicio de rendimiento negativo puede ser preferible a ninguno; en esta situación, una persona sabrá lo que debe hacer para mejorar; la falta de retroalimentación suele producir en el empleado una frustración que a menudo tiene un efecto negativo en su rendimiento.

La motivación y la satisfacción son enfocadas de manera individual, pues cada individuo valorará sus prioridades de acuerdo a las necesidades que deseen cubrir de manera personal; así que también la retribución ofrecida por un trabajo bien hecho, debe ser personalizada; es necesario encontrar qué es lo que motiva a la gente, qué es lo que se tiene que motivar, lo cual se podrá conocer a través de una comunicación abierta, ya que los motivadores de cada persona son diferentes.

Lo anterior también se puede lograr cuando el gerente identifique los puntos que sus empleados anhelan obtener en un determinado tiempo o en un futuro no muy lejano para posteriormente poner en orden sus prioridades y adecuarlas a la vida de cada persona, considerando en ellos todos los aspectos que involucren su entorno, como la familia, la salud, el trabajo, los amigos, los compañeros, sus metas personales, etc.; de manera que no entorpezcan sus actividades laborales y

crezcan realizando sus proyectos de vida; aquí es cuando el gerente no solo debe comportarse como un jefe, si no como un amigo en quien se puede confiar. De esta manera la motivación que tengan se manejará individual pero al mismo tiempo contagiarán al resto de los miembros provocando que todos encuentren satisfacción por los logros que se obtengan.

En cuanto al departamento en general se tiene bien definido las funciones de cada uno de los trabajadores y se reconoce el perfil de cada persona, por lo que se encuentran en los puestos convenientes a sus capacidades; a la vez son partícipes del reglamento interno de la organización y se tienen claras las metas que se desean cumplir cada periodo de tiempo, como consecuencia se sugiere que se continúe por este camino.

No hay que dejar que los empleados se estanquen, si no hay que mostrarles cómo pueden crecer con sus trabajos y hay que darles la oportunidad de aprender nuevas habilidades, asegurándose a la vez de que tengan las herramientas necesarias para hacer mejor el trabajo y así mantener la buena eficiencia administrativa con la que se cuenta en el departamento de logística de la empresa TENERIS TAMSA en Veracruz, Ver.

BIBLIOGRAFÍA

ALLES Martha, *Diccionario de competencias*, 1ª. Edición, Ediciones Granica, Buenos Aires, Argentina, 2009, p. 207

ALLES Martha, *Dirección estratégica de recursos humanos*, 2ª. Edición, Ediciones Granica, México, 2008.

ALRED Geof, GARVEY Bob, SMITH Richard, *El manual del mentor*, Panorama editorial, México, 2008.

ANDER-EGG Ezequiel, *Técnicas de investigación social*, Editorial El Ateneo, México, 1997.

BERNAL T. Cesar Augusto, *Metodología de la investigación para administración y economía*, Editorial Prentice May, Colombia, 2000.

BOHLANDER W. George, *Administración de recursos humanos*, 14ª. Edición, Cengage Learning, México, 2008.

CHIAVENATO Idalberto, *Administración de recursos humanos*, 8ª. Edición, México, Editorial Mc Graw Hill, 2007.

DON Hellriegel, *Administración un enfoque basado en competencias*, 10ª. Edición, México, Thomson, 2005.

DON Hellriegel, W. SLOCUM John, *Comportamiento organizacional*, 12ª. Edición, México, D.F, Cengage Learning, 2009.

GITMAN J. Lawrence, *El mundo de los negocios*, Editorial Harla, México 1995.

Gran Diccionario Enciclopédico Ilustrado, Selecciones del Readers Digest, 1993.

GUILLÉN GESTOSO Carlos y GUIL BOZAL Rocío, *Psicología del trabajo para relaciones laborales*, Madrid, Editorial Mc Graw Hill, 2000.

KEITH Davis, *Comportamiento humano en el trabajo*, Editorial Mc Graw Hill, México, 1991.

KOONTZ Harold, WEHRICH Heinz, *Administración*, Editorial Mc Graw Hill, 1994.

LAWRENCE J. Gitman, CARL McDaniel, *El futuro de los negocios*, 5ª. Edición, Cengage Learning, México, 2007.

LEAVITT J. Harold, *Psicología empresarial*, Editorial Pretince Hall, México, 1991.

LOYO IPARRAGUIRRE C., MORALES CARRETO C., ALARCÓN CONTRERAS Y., *Introducción a las ciencias sociales*, 1ª. Edición, Xalapa-Enríquez, Ver., 2010.

Pyme adminístrate hoy, *Autocalifícate empresarialmente*, #148, 2010.

Pyme adminístrate hoy, *Capacitación una inversión que vale la pena*, #192, abril 2010, año XV.

RAMÍREZ ARANGO Julio Sergio, *El gerente eficaz*, 1ª. Edición, Panorama Editorial, México, 2007.

SERRA DE LA FIGUERA Daniel, *La logística empresarial en el nuevo milenio*, 1ª. Edición, Ediciones Gestión 2000, España, 2005.

SPENCER, LYLE M. y Spencer, SIGNE M., *Competence at work*, models for superior performance, John Wiley & Sons, Inc., USA, 1993.

STEPHEN P. Robbins, MARY Coulter, *Administración*, 8ª. Edición, Pearson Educación, México, 2005.

STEPHEN P. Robbins, *Comportamiento organizacional*, 10ª. Edición, México, Pearson Educación, 2004.

STEPHEN P. Robbins, *Fundamentos de comportamiento organizacional*, 5ª. Edición, Prentice-Hall, México, 1998.

STONER James A.F, FREEMAN R. Edward, GILBERT Daniel R., *Administración*, 6ª. Edición, Pearson Educación, México, 2007.

UDAONDO DURÁN Miguel, *Gestión de calidad*, 1ª. Edición, Díaz de Santos, España, 1992.

URCOLA Juan Luis, *La motivación empieza en uno mismo*, 2ª. Edición, ESIC Editorial, Madrid, 2008.

Páginas WEB

<http://www.ama.org>

<http://www.tenaris.com/TenarisTamsa/es/default.aspx>

ANEXOS
TENARIS TAMSA
VERACRUZ, VER.
CUESTIONARIO

DATOS GENERALES:

Edad_____ Puesto_____ Antigüedad en la empresa_____

INSTRUCCIONES: Indicar con una cruz la respuesta correcta según su criterio.

	SI	NO
Descripción de actividades		
1. ¿Tiene conocimiento de las actividades que realiza en su puesto de trabajo?		
2. ¿Las actividades concernientes a su puesto de trabajo se las proporcionó el gerente por escrito?		
3. ¿Realiza únicamente las actividades que corresponden directamente a las de su puesto de trabajo?		
Liderazgo		
4. ¿Considera que el gerente reúne las características de un líder?		
5. ¿Cree que el gerente pone un buen ejemplo en la manera de realizar el trabajo?		
6. ¿Su jefe influye de una manera positiva en usted?		
7. ¿Su gerente se toma la molestia de supervisar su trabajo?		
8. ¿Cree que el gerente refleja una relación de amistad y respeto?		
9. ¿Considera que el gerente lo ayuda al logro de metas y objetivos?		

Comunicación		
10. ¿Siente la libertad de decirle a su jefe lo que piensa?		
11. ¿Sabe lo que su gerente espera de usted?		
12. ¿Su gerente considera a su personal en la toma de decisiones que les afecta?		
13. ¿Existe retroalimentación con su jefe y compañeros de trabajo en cuanto a lo solicitado y entregado?		
14. ¿Considera las sugerencias que le hacen su jefe y sus compañeros de trabajo?		
15. ¿El gerente considera que existe suficiente confianza en su gente para externarle sus sugerencias e inquietudes?		
16. ¿Está satisfecho con el apoyo que recibe de su jefe, en caso de presentarse algún problema con las actividades que realiza en la empresa?		
Motivación		
17. ¿Las relaciones con tus demás compañeros lo motivan a tener un mejor desempeño laboral?		
18. ¿El ambiente laboral lo motiva a la realización de sus tareas?		
19. ¿Se siente satisfecho con su puesto, su gerente, y su participación en los proyectos?		
20. ¿Su gerente lo motiva para participar en la toma de decisiones y tomar su trabajo con responsabilidad?		
Trabajo en Equipo		
21. ¿Cree que en su equipo de trabajo existe una igualdad de participación?		
22. ¿El gerente reparte de manera equitativa las responsabilidades en la tarea otorgada?		

23. ¿Considera que en su equipo hay un ambiente cordial de trabajo?		
Estímulos y compensaciones de la empresa		
24. ¿Considera usted que sus hora diarias de trabajo son las adecuadas?		
25. ¿Cuándo tiene necesidad de tomar tiempo de su horario laboral por temas personales, le dan permiso de tomarlo?		
26. ¿Se toma su período vacacional sin consecuencias en su trabajo?		
27. ¿Se considera justamente remunerado por lo que hace?		
28. ¿Se le otorga algún tipo de compensación económica por buen desempeño?		
Departamento de Logística		
29. ¿Siente que su área se ocupa de su desarrollo profesional?		
30. ¿Considera que tiene estabilidad laboral en su función?		
31. ¿La gerencia le da seguimiento a los temas personales de sus empleados?		
32. ¿Se siente comprometido con el área para la cuál labora?		

Se agradece su amable atención, considerando que la información otorgada es de suma importancia para alcanzar beneficios que contribuyan al bienestar laboral.

Fecha de aplicación _____

¡Gracias por su participación!

