

CAPÍTULO I

El Grid Gerencial como herramienta para el fortalecimiento de la gestión empresarial de la mediana empresa dedicada a la distribución de tintes capilares.

MARCO TEÓRICO – CONCEPTUAL DE REFERENCIA.

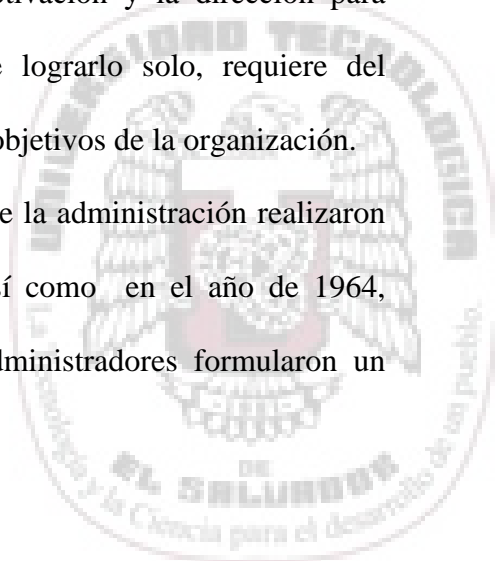
1. MARCO HISTÓRICO

1.1. Generalidades sobre el Grid Gerencial

1.1.1. Antecedentes

A medida que el tiempo pasa el mundo se complica y crece la necesidad de cambio en las organizaciones y para ello los administradores deben de atenderlo con éxito, ya que su organización debe de cambiar y adaptarse en respuesta de un ambiente turbulento. Se requieren líderes que puedan reconocer con claridad la necesidad de que la organización puede ser y proporcionar la motivación y la dirección para llevarla hasta ese lugar; el administrador no puede lograrlo solo, requiere del involucramiento de su personal para lograr las metas y objetivos de la organización.

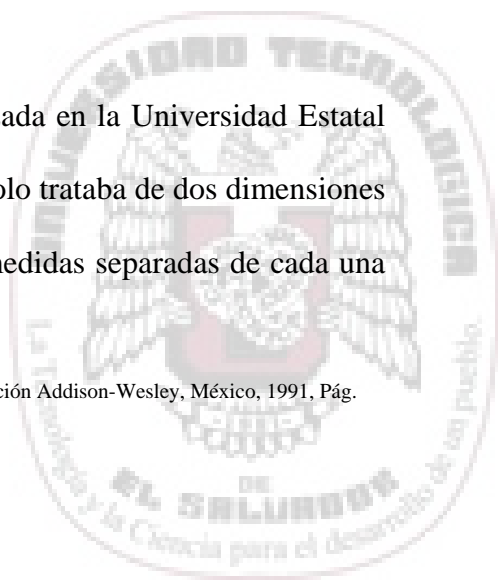
Ante esta necesidad de liderazgo, algunos estudiosos de la administración realizaron investigaciones sobre los estilos de liderazgo. Fue así como en el año de 1964, Robert R. Blake y Jane Mouton, dos connotados administradores formularon un



amplio programa de formación gerencial y de desarrollo de la organización. Ellos llamaron a su modelo "The Managerial Grid" que ha sido traducido como "Grid Gerencial", "Parrilla Administrativa", "Rejilla Gerencial", o "Gris Administrativo"¹ . Blake y Mouton desarrollaron un punto de vista bidimensional del estilo de liderazgo, su modelo está basado en los estilos de "Preocupación por las personas" y "Preocupación por la Producción". Este modelo refleja las dimensiones de la Universidad Estatal de Ohio, quienes realizaron investigaciones del liderazgo y se llegó a la conclusión de que el estilo de liderazgo se podría describir como una variable de dos dimensiones. Las cuales se definieron como "Consideración" e "Iniciación a la Estructura"; esto significa que un líder eficaz sería aquél que se comportara con su personal de manera considerada, pero que también proporcionara los medios necesarios para que se realicen las tareas. Otra de las dimensiones en que se refleja el Grid Gerencial es el de la Investigación de la Universidad de Michigan, de la orientación de los "empleados" y la orientación de la "producción", en donde se encontró que los supervisores eficaces eran aquellos que se diferenciaban de sus empleados por considerarse "orientados más a sus empleados" que "orientados hacia la producción".

Blake y Mouton expusieron que la investigación realizada en la Universidad Estatal de Ohio era inconsistente al considerar que el modelo solo trataba de dos dimensiones independientes entre sí y que desarrollaron bastantes medidas separadas de cada una

¹Blake Robert. R. y Jane Mouton, la Estrategia para el Cambio Organizacional, Edición Addison-Wesley, México, 1991, Pág. 25-26.



de ellas; ellos argumentaron que las dos dimensiones no están separadas, sino que se interrelacionan entre sí y ejercen cierto efecto cuando se unen².

Es así como Blake y Mouton desarrollaron el Grid Gerencial o Rejilla Administrativa que es un diagrama para medir el interés del gerente por las personas y por la tarea, refleja el carácter bidimensional del liderazgo. En este diagrama se identifican una serie de conductas de los gerentes basados en las distintas formas en las que el estilo orientado a las tareas y orientado a los empleados puede interactuar entre sí³.

Toda organización necesita de un líder y por lo general cuenta con uno, el éxito o fracaso de una organización se debe a la efectividad del líder. Lo que transforma a una persona en un líder para seguirlo⁴

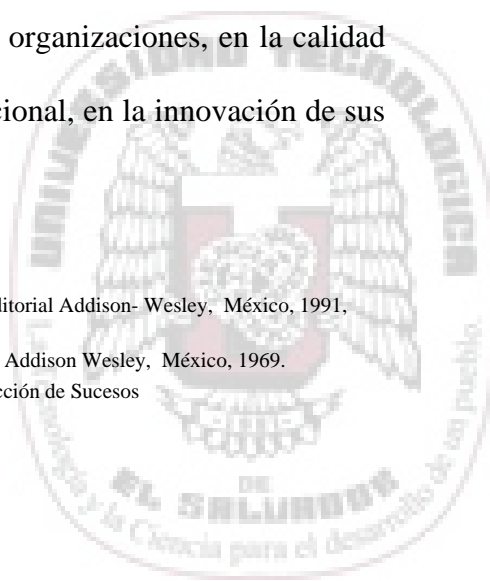
1.1.2 Aplicaciones del Grid Gerencial.

Según investigaciones realizadas, el grid gerencial no ha sido aplicado directamente en nuestro país como tal, debido a que en las empresas públicas y privadas, en términos generales sí se aplica en el vivir diario de las organizaciones, en la calidad de vida de su trabajo, en el cambio de cultura organizacional, en la innovación de sus operaciones, procesos, y actitudes de las personas.

² Blake Robert. R. y Jane Mouton, La Estrategia para el Cambio Organizacional, Editorial Addison- Wesley, México, 1991, Pág. 26

³ Blake Robert. R. y Jane Mouton, El Modelo del Cuadro Organizacional, Editorial Addison Wesley, México, 1969.

⁴ Smith Peter B. y Mark F. Peterson, Liderazgo, Organización y Cultura. Una Dirección de Sucesos Ediciones Pirámides S.A Madrid, México, 1990, Pág. 34.



2. MARCO TEÓRICO

2.1 Generalidades sobre Administración.

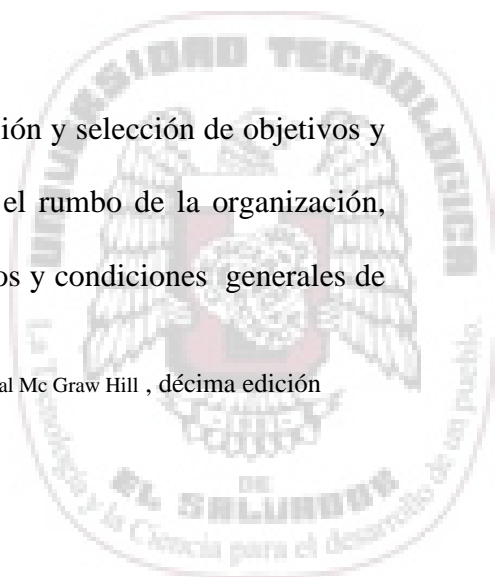
La administración se define como el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajando en grupos, alcancen con eficiencias metas seleccionadas. Como administradores, las personas realizan funciones administrativas de planeación, organización, integración de personal, dirección y control.⁵

La administración se aplica a todo tipo de organizaciones, pequeñas, medianas, grandes empresas, ya sean privadas o públicas, del sector industrial, comercial y las de servicios. El objetivo de todo administrador debe de ser lograr la mayor rentabilidad de la empresa, por medio del incremento de la productividad, esto implica eficacia y eficiencia en desempeño individual y organizacional.

FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN:

PLANEACIÓN: Es el proceso sistemático de observación y selección de objetivos y acciones para lograrlos, implica reconocer y definir el rumbo de la organización, realizar los ajustes necesarios en función de los objetivos y condiciones generales de

⁵ Koontz Harold y Heinz Weirich, Administración una Perspectiva Global, Editorial Mc Graw Hill , décima edición 1996, Pág.4.



la empresa a través del uso posible eficiente y económico del personal, métodos y otros recursos.

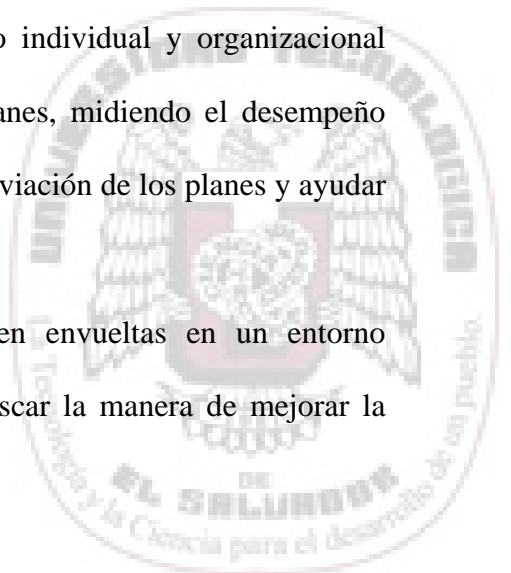
ORGANIZACIÓN: Es la parte de la administración que implica establecer la estructura de las funciones que deben desempeñar las personas en una empresa, para realizar un mejor control de las actividades que se realizan y de el personal.

INTEGRACIÓN DE PERSONAL: Significa llenar y mantener ocupados los puestos en la estructura organizacional; esto implica identificar al personal idóneo, capacitarlo y desarrollarlo de manera que cumpla sus tareas de forma eficaz y eficiente.

DIRECCIÓN: Consiste en influir en las personas para que contribuyan a la obtención de las metas de la organización y del grupo; ya que un administrador debe de ser un líder eficaz de manera que pueda motivar y guiar a sus empleados a lograr las metas y objetivos individuales y de grupo.

CONTROL: Significa medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar de que los hechos se ajusten a los planes, midiendo el desempeño contra las metas y los planes mostrar donde existen desviación de los planes y ayudar a corregirlos.

Conforme pasa el tiempo, las organizaciones se ven envueltas en un entorno competitivo, es por ello que todo gerente debe de buscar la manera de mejorar la



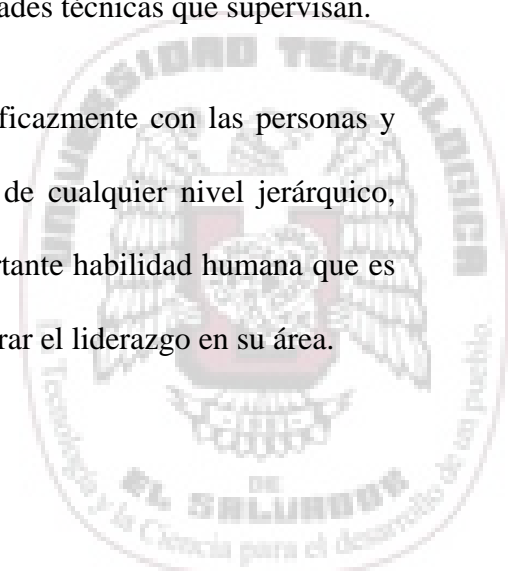
calidad de su empresa. El éxito de una organización depende, en gran medida, de la correcta aplicación que haga el gerente de las cinco funciones básicas de la administración, ya que ésta lleva a los gerentes, sean cuales fueren sus aptitudes o habilidades personales, a desempeñar tareas interrelacionadas con el propósito de alcanzar las metas que desean.

Habilidades del Administrador.

Todo gerente debe de poseer cuatro habilidades administrativas básicas para lograr un desempeño efectivo dentro de la organización:

-Habilidad Técnica: se refiere al conocimiento y capacidad que tiene una persona para realizar actividades. Esta habilidad es la característica que distingue el desempeño en el trabajo operativo; que requiere de métodos procesos y procedimientos, pero en la medida en que se promueve a los empleados hacia puestos de liderazgo, estas habilidades técnicas se vuelven menos importantes, porque cada vez dependen más de las habilidades técnicas de sus empleados, y en muchos casos resulta que nunca han practicado algunas de las habilidades técnicas que supervisan.

-Habilidad Humana: es la capacidad para trabajar eficazmente con las personas y para realizar el trabajo en equipo. Un administrador de cualquier nivel jerárquico, dentro de una organización, debe de poseer esta importante habilidad humana que es la parte principal del comportamiento para llegar a lograr el liderazgo en su área.



-Habilidad Conceptual: es la capacidad para pensar o reconocer los elementos importantes en una situación y comprender las relaciones entre ellos, como en los planes estratégicos de largo plazo. La habilidad conceptual tiene que ver con ideas, mientras que la habilidad humana se centra en las personas y la habilidad técnica se refiere a cosas.

-Habilidad de diseño: es la capacidad que tiene un gerente para solucionar los problemas de manera que se beneficie tanto la empresa como el personal involucrado. Los gerentes no solo deben de ver el problema sino tener la buena habilidad para encontrarle solución⁶.

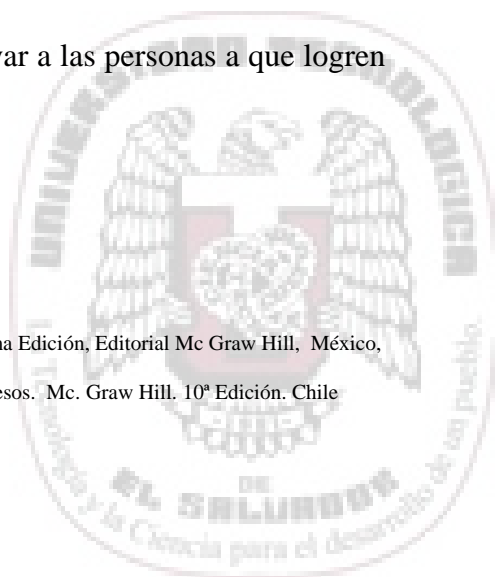
El análisis de las habilidades para el liderazgo ayuda a explicar porque algunos destacados jefes de departamento en ocasiones se desempeñan mal. Es posible que no utilicen la mezcla apropiada de habilidades requeridas, particularmente una mayor habilidad conceptual.

2.2 El Liderazgo.

Liderazgo es un intento de usar la influencia para motivar a las personas a que logren alguna meta⁷.

⁶ Koontz Harold y Heinz Weillrich, Administración, una perspectiva global, Décima Edición, Editorial Mc Graw Hill, México, 1996.

⁷ Gebson, James L. y otros. Las organizaciones. Comportamiento, estructura, procesos. Mc. Graw Hill. 10ª Edición. Chile 2001. Pág. 308.



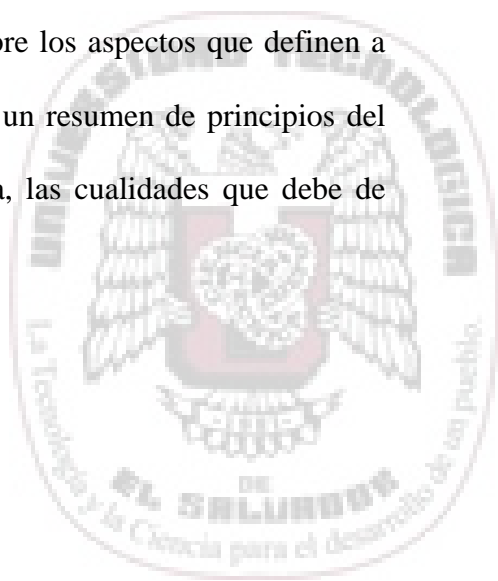
Todo líder debe de ayudar al grupo de personas a lograr sus objetivos utilizando sus máximas capacidades.

Todo grupo de personas que dentro de una organización dé el máximo rendimiento en el trabajo que desempeña se puede decir que tienen a la persona apta en el arte del liderazgo.

El liderazgo es un aspecto importante de la administración, que todo gerente que tiene la capacidad para dirigir eficazmente y realizar sus funciones de manera que combina los recursos humanos y materiales se puede decir que es un administrador eficaz; ya que la esencia de liderazgo es contar con seguidores, esto quiere decir que una persona se convierte en un líder cuando las demás tienen la disposición de seguirlo, cuando éste les proporciona los medios necesarios para lograr sus propios deseos, anhelos y necesidades.

El líder dentro de una organización debe desempeñarse en sus funciones de manera que pueda distinguir que va bien, y qué va mal dentro de la empresa, y cómo solucionarlo, y saber tomar decisiones adecuadas a la consecución de los fines.

A continuación se presenta un cuadro comparativo sobre los aspectos que definen a un buen líder, la manera ideal de liderar del mismo y un resumen de principios del liderazgo que ayuden a comprender, de mejor manera, las cualidades que debe de tener una persona para lograr ser un líder eficaz.

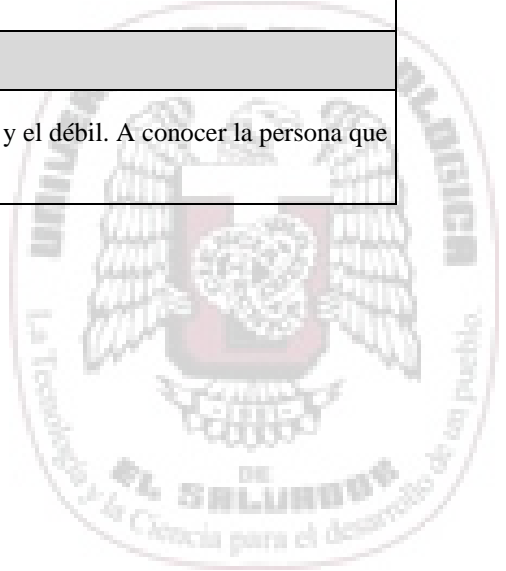


Fuente: www.uch.edu.ar/rrhh/lider.htm

LIDERAR NO ES	LIDERAR ES
Simplemente, dar órdenes , aunque se den con mucha energía y con ademanos autoritarios .	Educar: Lograr el desarrollo de toda la perfección que la naturaleza humana lleva consigo.
Hacer un promedio de las intenciones de los subordinados.	Instruir: Enseñar las nociones técnicas precisas y dirigir los ejercicios prácticos, para proporcionar a los subordinados los conocimientos específicos que necesiten para cumplir sus misiones.
Doblegar voluntades.	Conducir: Guiar y dirigir a los subordinados de forma, que perfeccionando la educación e instrucción en el ámbito colectivo, desarrollen la comprensión y cooperación entre todos.
ASPECTOS DEL LIDERAZGO	
JEFE IDEAL	JEFE AUTORITARIO
Guía a sus hombres.	Los arrea.
Obtiene obediencia voluntaria.	La obtiene imponiendo su autoridad.
Inspira confianza y despierta entusiasmo.	Inspira temor o inquietud.
Dice "NOSOTROS".	Dice "YO".
Llega antes de la hora señalada.	Dice: "preséntese a tiempo".
Señala la infracción.	Señala la pena para la infracción.
Enseña como hacer.	"Sabe" cómo se hace.
Hace que sus hombres encuentren interesante su trabajo.	Hace penoso el trabajo.
Dice vamos.	Dice "vaya Ud."
Piensa en los hombres y en el objetivo.	Se preocupa sólo por el objetivo.
CONQUISTA DE VOLUNTADES	
Ud. puede comprar:	Ud. no puede comprar:
- El tiempo de un hombre.	- Entusiasmo.
- Su presencia física en determinado lugar.	- Lealtad.
- Su actividad muscular.	- Iniciativa.
	- Entrega de corazón, de espíritu, de alma.
	Estas virtudes tiene Ud. que CONQUISTARLAS.
RESUMEN DE PRINCIPIOS DE LIDERAZGO	
Manténgase constante y sinceramente interesado por lograr el bienestar de sus subordinados . Esto, en muchos casos, evita la necesidad futura de tomar medidas disciplinarias.	Cuando la indisciplina invade un departamento y afecta a un gran sector, el remedio no está en la acción disciplinaria, algo no marcha bien en dicho departamento: CORRIJA TALES ERRORES.
Trate de conocer siempre que es lo que piensa el subordinado . Este conocimiento ayuda a conocer y comprender el por que de sus actos	No reprenda en presencia de otros , excepto cuando la falta haya sido pública. Nunca reprenda a nadie si Ud. está irritado . Podría excederse en sus palabras.



<p>Después de efectuar una reprensión, el jefe debe mantener su conducta habitual hacia el subordinado.</p>	<p>El ejemplo y la buena voluntad, tienen gran influencia en el mantenimiento de la disciplina.</p>
<p>CUALIDADES DE UN LÍDER</p>	<p>CONOZCA A SUS EMPLEADOS</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Conoce perfectamente su trabajo y tiene completo dominio de todos los que supervisa. • Usa con preferencia su habilidad para dirigir y no su autoridad para mandar. Explica no solamente como deben ser hechas las cosas, sino también el para qué, cuando las circunstancias lo aconsejen. • Da órdenes e instrucciones claras y se cerciora de que éstas han sido bien comprendidas. • No repite sus órdenes por sistema, por revelar flaqueza y falta de seguridad. • No grita. Las voces altas y los alardes de autoridad indican el miedo que tiene a ser desobedecido. • Conoce las actividades y el rendimiento de cada uno de sus subordinados y lo juzga honestamente. • Aprecia y reconoce el esfuerzo y la superación en el trabajo. • Cuando reprende corrige la falta respetando a la persona. • Demuestra un interés personal por cada uno, es leal con todos, tanto con los subordinados como con los superiores. Asume las responsabilidades. • No culpa a otros. Está dispuesto siempre a acudir a sus superiores para defender a sus subordinados cuando fuera necesario. • Cumple sus promesas lo antes posible y no promete lo que no puede dar. • No tiene prejuicios y está siempre predispuesto a oír las explicaciones de otros, procurando comprender sus puntos de vista. 	<p>¿QUÉ CONOCE UD. DE CADA UNO DE SUS EMPLEADOS ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nombre completo. • Apodo por el que cariñosamente se le trata, si lo tiene. • Edad . • Lugar de nacimiento . • Estado civil. • Número de hijos y datos sobre ellos. • Tiempo de servicio. • Aficiones e intereses. <p>DIGA DE ENTRE SUS EMPLEADOS QUIEN ES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El más instruido. • El más entusiasta. • El más inteligente. • El más alegre. • El más querido por los demás. • El de más confianza . • El de mayor edad. • El que más coopera . • El que trabaja con más rapidez. • El que tiene más deseos de superación. • El que tiene más prestigio. • El que tiene mejores posibilidades para ser recompensado. • El que lleva más tiempo en la empresa. • El que conoce mejor las obligaciones y responsabilidades de su cargo.
<p>APRENDA:</p>	
<p>A conocer el carácter de sus empleados. A distinguir entre el fuerte y el débil. A conocer la persona que responde: a la razón, a la fuerza y al afecto.</p>	

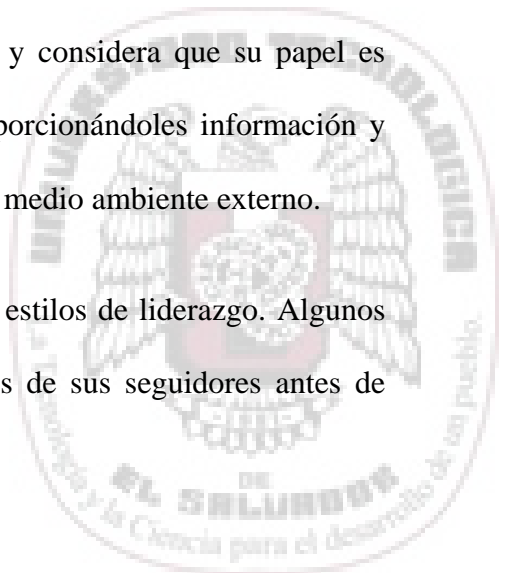


2.2.1 Los estilos de liderazgo.

Algunas de las primeras explicaciones sobre los estilos de liderazgo los clasificaron según como usan los líderes; la autoridad, se consideraba que estos aplicaban tres estilos básicos:

1. **Líder Autocrático:** persona que da órdenes e impositiva y asimismo, dirige de la manera en que solo él tiene el poder y autoridad para dar y tomar decisiones.
2. **Líder Democrático o Participativo:** consulta con sus subordinados las acciones y las decisiones propuestas y promueve su participación. Se percibía que este tipo de líder se encontraba en un rango que variaba desde la persona que no emprende acciones sin participación de sus subordinados, hasta la otra que toma decisiones, pero no consulta a sus subordinados antes de hacerlo.
3. **Líder Paternalista:** utiliza un poco su poder, si es que lo hace y da a su personal una gran cantidad de independencia o “rienda suelta” en sus operaciones. Este tipo de líder, permite en gran medida que su personal fije sus propias metas y los medios para lograrlas y considera que su papel es facilitar las operaciones de sus seguidores proporcionándoles información y actuando primordialmente como contacto con el medio ambiente externo.

Existen variaciones de esta clasificación simple de los estilos de liderazgo. Algunos líderes son autocráticos, pero consideran las opiniones de sus seguidores antes de



tomar decisiones. Pueden estar dispuestos a escuchar y a considerar las ideas y preocupaciones de sus subordinados, pero cuando debe de tomarse una decisión, pueden ser más autocráticos.

Una variación del líder participativo es la persona que da apoyo. Los líderes de esta categoría pueden realizar su tarea no solo consultando a sus seguidores y considerando en forma cuidadosa sus opiniones, sino también haciendo todo lo que les es posible para apoyar a sus subordinados en el desempeño de sus obligaciones.

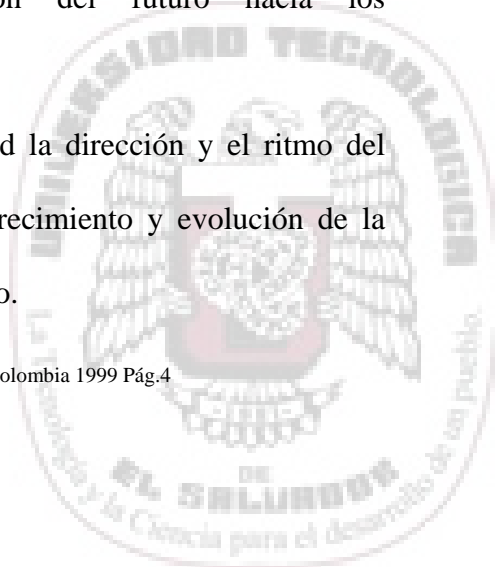
El uso de cualquier estilo, depende de la situación. Un administrador puede ser muy autocrático en una emergencia, o bien, cuando solo ellos tienen las respuestas a ciertas preguntas. Un líder puede obtener considerables conocimientos y lograr un mejor compromiso por parte de las personas implicadas, consultando a su personal.

2.2.2 Habilidades del liderazgo:

Según Burt Nanus⁸, las siete megahabilidades del liderazgo son:

- **Visión del futuro:** Mantener una visión del futuro hacia los objetivos que se ha trazado.
- **Dominio de los cambios:** Controla la velocidad la dirección y el ritmo del cambio e la organización de manera que el crecimiento y evolución de la misma estén acordes con los cambios del entorno.

⁸ Boyett Joseph y Jimmie Boyett, Hablan los Gurus. Grupo Editorial Norma, País Colombia 1999 Pág.4

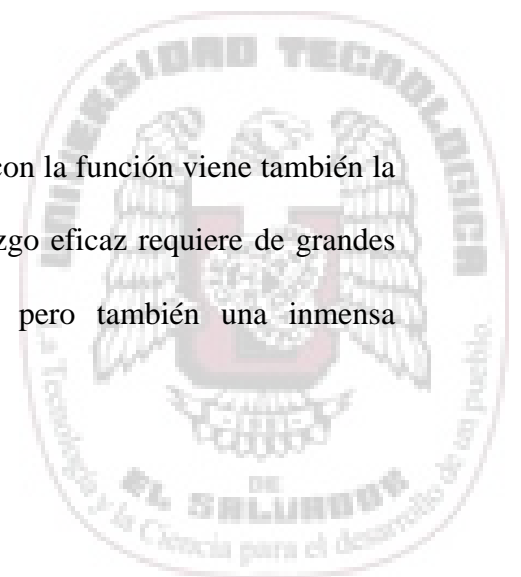


- Diseño de la Organización: "Construye la organización de tal manera que ésta sea capaz de lograr los objetivos y metas trazados en la planeación".
- Aprendizaje Anticipado: El líder nunca deja de aprender y se compromete a promover el aprendizaje organizacional.
- Iniciativa: Un buen líder demuestra tener la habilidad para hacer que las cosas sucedan.
- Dominio de la Interdependencia: Logra que su equipo de trabajo exprese sus ideas de manera clara y sencilla, que confíen entre ellos y juntos busquen soluciones a los problemas que se les presenten.
- Altos Niveles de Integridad: El líder es serio, honesto, tolerante, confiable, cuidadoso, abierto, leal y comprometido con las ideas y objetivos de la empresa.

2.3 Liderazgo Eficaz.

Todas las personas tienen potencial de Liderazgo. Muchas veces es la modestia, la falta de confianza o de experiencia lo que inhibe a una persona de asumir el liderazgo.

Los líderes potenciales necesitan reconocer que junto con la función viene también la responsabilidad. La cual no es fácil asumir, un liderazgo eficaz requiere de grandes esfuerzos. Esto significa presión, tensión y retos, pero también una inmensa satisfacción cuando se logra con éxito una tarea.



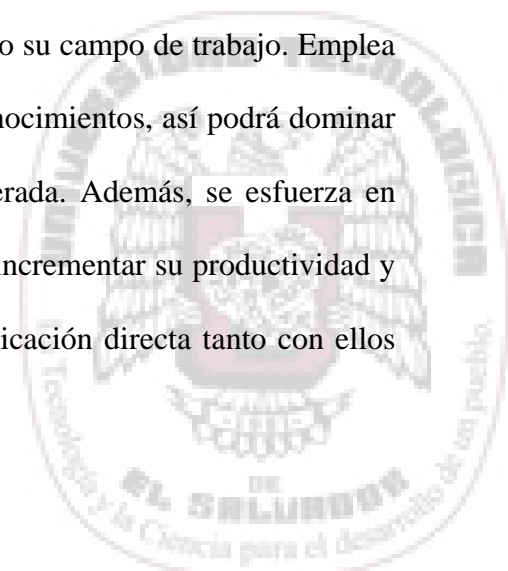
Las personas tienden a seguir a aquellos que les ofrecen los medios necesarios para satisfacer sus metas personales; es así como los administradores deben de comprender cómo motivar a su personal y cómo operan estas motivaciones, de manera que ellos puedan reflejar esta comprensión en el cumplimiento de sus funciones administrativas, mayores probabilidades habrá de que sean líderes eficaces.

Aptitudes de los Líderes:

- Para convertirse en un líder hay que tener iniciativa.

- Hoy en día la mayor parte de los profesionales son conscientes de que ocupar un puesto de gerente general, en una prestigiosa empresa no lleva implícito ser un líder. Mientras la principal preocupación de un gerente general es la de controlar el trabajo que realizan sus empleados y evaluar los resultados obtenidos, la de un buen líder es poseer una serie de aptitudes y comprender a fondo las necesidades de la empresa. Además es imprescindible ser un buen estratega, tener iniciativa propia e inspirar confianza en el resto de compañeros de trabajo.

- Un líder lo primero que debe hacer es conocer a fondo su campo de trabajo. Emplea la mayor parte del tiempo en adquirir todo tipo de conocimientos, así podrá dominar y controlar a la perfección cualquier situación inesperada. Además, se esfuerza en aprender a organizar métodos de trabajo con el fin de incrementar su productividad y la de su equipo. Por lo tanto debe fomentar la comunicación directa tanto con ellos



como con el resto de los departamentos de la empresa, fijar objetivos ambiciosos y dirigir la ejecución de los proyectos en los plazos previstos. Ser un buen administrador es una de las aptitudes más importantes que debe poseer.

- Como líder también es fundamental que se preocupe de todo aquello que afecta al rendimiento de su equipo, debe dedicarse por completo a su gente, jamás olvidar que ellos son parte de su éxito profesional. Su misión es generar un clima de confianza para que su equipo se sienta a gusto al expresar sus opiniones y contrastarlas con las suyas. Es importante que le ofrezca a su equipo cursos de formación para que puedan mejorar sus aptitudes.

- Un auténtico líder debe invitar a su equipo a que ellos también propongan ideas innovadoras y siempre destacar los aspectos positivos del cambio. El riesgo es importante para triunfar. Lo importante es que se sienta seguro de las decisiones adoptadas y sobre todo, ser muy crítico consigo mismo, reconocer sus errores y aprender de ellos es tanto, o más positivo, que sacar conclusiones de los éxitos⁹

Para un Liderazgo Exitoso son esenciales siete facetas:

- Desarrollo de conciencia
- Comprensión de personas
- Poder y autoridad

⁹ http://talentcampus.com/magazine/articulos/como_ser_un_buen_lider/lider.html



- Comunicación
- Toma de decisiones
- Creación de una visión
- Asumir responsabilidades.

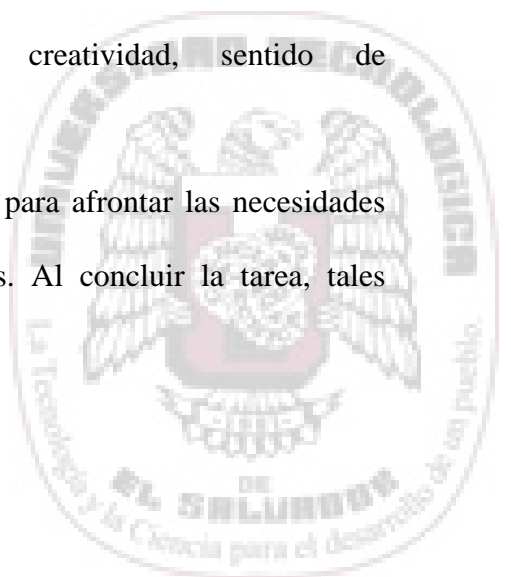
a. Desarrollo de conciencia.

El primer paso para un liderazgo exitoso consiste en desarrollar la auto-conciencia. Los líderes requieren tomarse tiempo para reflexionar en las fortalezas individuales de su propia conducta. Ello proporciona una base para mejorar el desempeño, así como para lograr la confianza y comprensión de otras personas.

Cuatro aspectos del desarrollo de la Auto-evaluación son:

1. Actitudes básicas del liderazgo.

- Existen ciertas cualidades que hacen a un líder, como ambición, carisma, confianza, iniciativa, independencia, creatividad, sentido de responsabilidad, entre muchas otras.
- Las situaciones crean líderes, que surgen para afrontar las necesidades de un grupo, tiempo o lugar específicos. Al concluir la tarea, tales líderes se retiran de su papel.

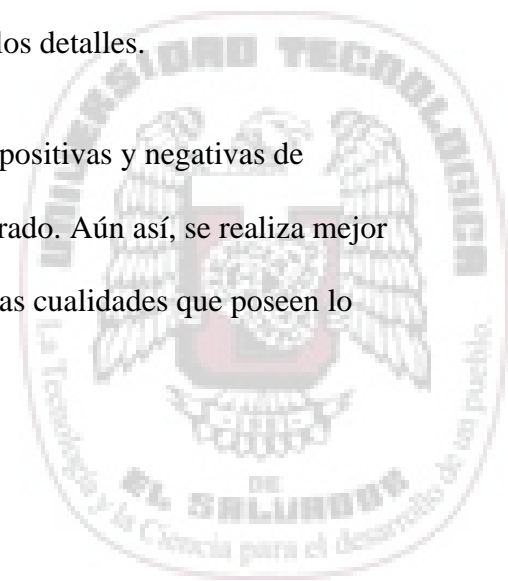


El liderazgo es la capacidad de presentar una visión de modo que otras personas deseen alcanzarla. Requiere la capacidad de construir una relación con otras personas y una organización eficaz de los recursos. El dominio del liderazgo está al alcance de todas las personas.

2. Evaluación de uno mismo: Una fuente de información sobre la eficacia en el liderazgo es la retroalimentación de otras personas. Los líderes deben de evaluar primero su propio desempeño. Es obvio que la evaluación de uno mismo requiere honestidad absoluta. El proceso necesita diferenciar, de modo que una evaluación de las actividades actuales de liderazgo distinga de los objetivos futuros de desempeño. A reconocer la diferencia entre "quién soy ahora" y "quién quiero ser", los líderes podrán desarrollar un plan de acción que les permita alcanzar las metas.

3. Seguir al líder: El primer reto consiste en preguntar ¿Dirijo de tal manera que tendría deseos de seguirme a mí mismo? Un desempeño mejorado de liderazgo. Se basa en un cuidadoso estudio de la conducta real. Es útil pensar en una experiencia reciente de liderazgo y luego enfocarse en los detalles.

4. Desarrollo personal: La evaluación de las conductas positivas y negativas de liderazgo proporciona la base para un desempeño mejorado. Aún así, se realiza mejor cualquier cambio en la conducta si se desarrolla sobre las cualidades que poseen los líderes y aumenta el estilo existente del liderazgo.



Mientras más se conozcan las cualidades, será más fácil que un líder trabaje con confianza sobre las mismas. Esto lleva a descubrir cuáles son las características de que carecen los líderes. Con esta información, un líder podrá decir qué necesita desarrollar y, así, mejorar el desempeño futuro.

b. Comprender a las personas.

El segundo paso para un liderazgo exitoso consiste en comprender a las personas es importante reconocer las diferencias de las personas en términos de impulsos, sueños y convicciones de que en realidad todos son lo mismo. Son las diferencias no las similitudes, las que fortalecen a los grupos y hacen la vida interesante. Cuando se engloba a todas las personas como "iguales", se les priva de su independencia e individualidad.

c. Poder y autoridad.

El tercer paso para un líder exitoso se centra en la importancia de comprender los aspectos de poder y autoridad. Cuando las personas aceptan la responsabilidad del liderazgo, también asumen el reto de utilizar el poder de manera inteligente y para el beneficio de todo el grupo.



Existen cuatro tipos de poder:

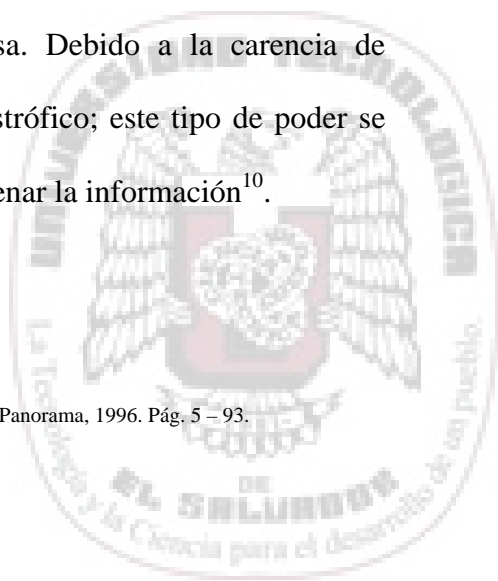
1. **Otorgado:** Este tipo de poder depende de una función organizacional específica y reconocida formalmente. Quienes tienen este poder cuentan con él en virtud de un nombramiento oficial que les permite actuar en nombre de sus organizaciones.

2. **Experiencia:** Este tipo de poder depende de los talentos, habilidades y experiencias personales de quienes lo poseen. Algunos líderes tienen poder otorgado y poder por la experiencia, y lo consideran una experiencia que representa un desafío en extremo elevado. Con frecuencia este poder se ejerce de manera informal.

3. **Carisma:** Un líder carismático puede inspirar a sus compañeros a desear entregar su mejor esfuerzo, es mejor que los líderes dependan de otras fuentes de poder junto con el carisma, para influir sobre estos.

4. **De la información:** Esta fuente de poder ha ganado una importancia cada vez mayor, debido a la tecnología electrónica que ahora permite manejar grandes cantidades de información. La memoria humana proporcionaba acceso a la información vital y necesaria para dirigir la empresa. Debido a la carencia de información en puntos críticos es potencialmente catastrófico; este tipo de poder se maneja mejor al compartir la responsabilidad de almacenar la información¹⁰.

¹⁰ O' Connor Carol A., Liderazgo eficaz en una semana, Primera Edición, Editorial Panorama, 1996. Pág. 5 – 93.



d. Comunicación.

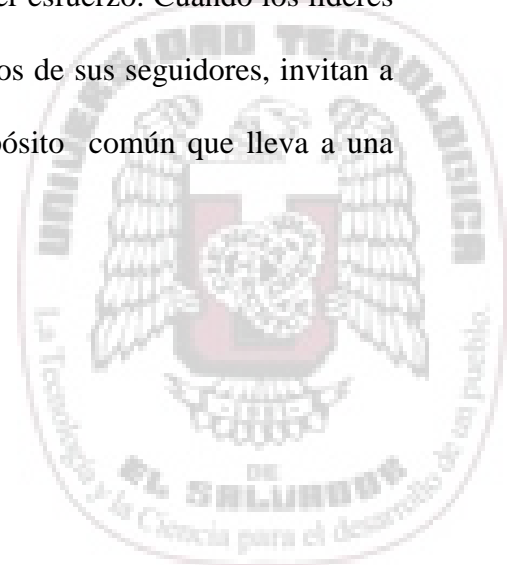
Todo trabajo e intercambio social depende de la comunicación. Es el medio para compartir las ideas, sentimientos y recursos. La comunicación se basa en dar y recibir información. En forma más sencilla, consiste de dos actividades: Escuchar y Hablar. Escuchar y hablar forman las bases de la comunicación, ambas contribuyen en igual medida a desarrollar el intercambio social de información.

e. Toma de decisiones.

Si un líder toma decisiones solo o dentro de un grupo, es esencial que los seguidores vean que actúa con confianza en nombre de ellos. Para tomar decisiones los líderes deben priorizar y enfocarse primero en las decisiones urgentes e importantes. El resultado exitoso de estas decisiones depende de establecer objetivos claros, ya que estos dan dirección al proceso de toma de decisiones.

f. Creación de una visión.

La visión es la luz distante que da dirección a cualquier esfuerzo. Cuando los líderes expresan la visión de manera que tocan los sentimientos de sus seguidores, invitan a un compromiso sólido. La visión proporciona el propósito común que lleva a una opción unida.



Es la visión, no la conducta del visionario, lo que transforma a un gerente o administrador ordinario en un líder. La visión faculta a las personas y les da confianza tan convincente e inspiradora para todos los del grupo.

El liderazgo es la capacidad de presentar una visión de tal manera que los demás deseen alcanzarla.

g. Asumir la responsabilidad.

El séptimo paso para un liderazgo exitoso se basa en las habilidades, conocimiento y experiencia. Esto incluye el desarrollo y conciencia personales, las relaciones con los colegas y comprender la motivación, el uso apropiado del poder, las habilidades de comunicación, la toma de decisiones y la creación de una visión. Un mejor desempeño significa que los líderes deben asumir la responsabilidad de su pensamiento sobre cada uno de estos temas, así como la de cambiar su conducta¹¹.

2. 4 Comunicación.

Concepto:

Según el diccionario de administración y finanzas de J.M. Rosemberg comunicación es "el intercambio de información, ideas, concepto, sentimientos, etc. entre dos o más personas".

¹¹ O'Connor Carol A. , Liderazgo Eficaz en una semana, Primera Edición, Editorial Panorama , 1996. Pág. # 93.



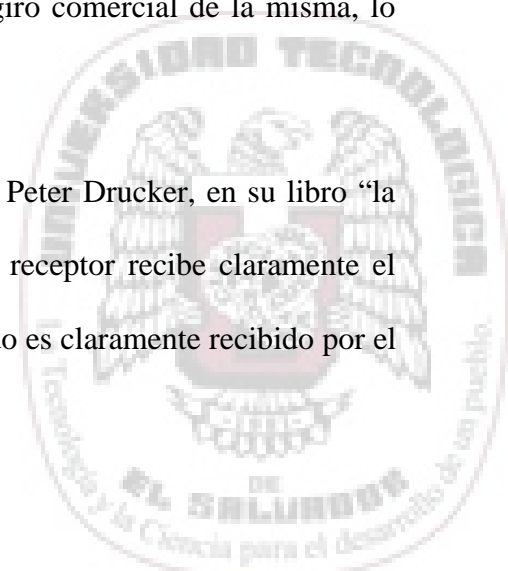
-Importancia de la Comunicación:

Las organizaciones no pueden existir sin comunicación. Si esta no existe, los empleados no pueden saber lo que están haciendo sus compañeros de trabajo, los administradores no pueden recibir información y los supervisores no pueden dar instrucciones. La coordinación del trabajo es imposible y la organización no puede subsistir sin ella. La cooperación también se torna imposible, porque la gente no puede comunicar sus necesidades y sentimientos a otros. Se dice con seguridad que todo acto de comunicación influye de alguna manera en la organización.

Cuando la comunicación es eficaz, tiende a alentar un mejor desempeño y promueve la satisfacción en el trabajo. Los empleados conocen mejor su trabajo y se sienten más comprometidos con él.

La importancia de la comunicación para el Grid Gerencial radica en que cuanto mejor sean entendido los mensajes que se transmiten de líderes a subordinado y viceversa, el trabajo en la organización sería mejorado en gran medida, lo que se vería reflejado en la productividad de la empresa, sea cual fuere el giro comercial de la misma, lo que nos lleva al concepto de comunicación efectiva.

La comunicación efectiva en una organización, según Peter Drucker, en su libro “la esencia de la administración moderna”, es cuando el receptor recibe claramente el mensaje del emisor, es decir, cuando el mensaje enviado es claramente recibido por el

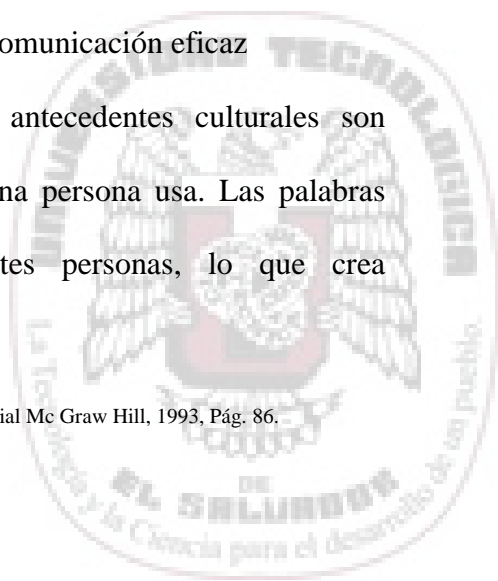


receptor lo que implica que este adquiere un compromiso con la acción y los resultados del mensaje que ha sido recibido. En esencia, la comunicación crea la responsabilidad de los ejecutivos de darle sentido convertirla en desempeño¹².

Barrera para la comunicación eficaz en la organización.

- La filtración es la manipulación de la información del emisor para que sea vista más favorablemente por el receptor. Los intereses personales y las percepciones de lo que es importante de aquellos que resumen están presentes en los resultados de la información, lo que hace imposible que los receptores consigan información objetiva.
- Percepción selectiva en el que los receptores ven y escuchan en forma selectiva basados en sus necesidades, motivaciones, experiencias, antecedentes, lo que no permite que se perciba la realidad y en su lugar se interprete, según el parecer de cada cual.
- Defensa, cuando el receptor se siente amenazado, tiende a reaccionar en formas que reducen su habilidad para lograr entendimiento mutuo, respondiendo en las formas que retardan la comunicación eficaz
- Lenguaje. La edad, la educación y los antecedentes culturales son variables que influye en el lenguaje que una persona usa. Las palabras significan diferentes cosas para diferentes personas, lo que crea dificultades en la comunicación.

¹² Keith Davis y John w.Newstrom., Comportamiento Humano en el trabajo, Editorial Mc Graw Hill, 1993, Pág. 86.



Recomendaciones para una comunicación eficaz en la organización.

- El presidente o gerente debe hacer que la comunicación con los empleados sea esencial para el logro de las metas de la organización.
- Asociar las acciones con las palabras.
- Comprometerse con la comunicación de dos vías (descendente ascendente).
- Énfasis en la comunicación cara a cara.
- Mantener a los miembros de la organización informados de los cambios y decisiones dentro de la organización.
- Dar confianza y valor a los empleados para comunicar malas noticias.
- Luchar porque la información fluya continuamente.

Un líder centra la atención en la motivación e inspiración para mantener a la gente emocionada en la dirección de futuro visionado, de la orientación hacia el mañana y el otro lugar apelando a la emoción de permanecer; el líder comunica una visión de promesa, ilusión y futuro y logra que los empleados se identifiquen con ella trabajando día a día para lograrla y todo esto gracias a un proceso exitoso de comunicación¹³

¹³ www.monografias.com.



2.5. Motivación.

Es el estado interior que hace que el individuo se comporte de una manera que le asegura el alcance de algún logro. En otras palabras, la motivación explica por qué la gente actúa y cómo actúa.¹⁴

Es un término general que se aplica a todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, aspiraciones, y fuerzas similares; que presenta una persona en la interrelación con sus semejantes. Los motivos humanos se basan en necesidades primarias: agua, luz, aire, alimentos, etc. otros pueden ser considerados como secundarios: autoestima, estatus, afiliación, afecto, etc.

IMPORTANCIA:

Su importancia radica en que es parte de las personas su conducta, su forma de ser, es un elemento de su personalidad por lo tanto ayuda a alcanzar los objetivos y metas que se trazan en una determinada situación.

¹⁴ Certo, Samuel C. Administración Moderna. Editorial Prentice Hall 8ª Edición. Bogotá , Colombia, 2001, Pág. 354.



TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN.

➤ Teoría de la Jerarquía de Necesidades (Abrahán Maslow).

Maslow vió las necesidades humanas en forma de jerarquía que asciende desde el nivel más bajo al más alto, y llegó a la conclusión de que cuando se satisface un conjunto de necesidades, este tipo de necesidades deja de ser motivador.

Clasificación de las Necesidades:

1. Fisiológicas.
2. Seguridad.
3. Aceptación o afiliación.
4. Estima.
5. Autorrealización.

➤ Teoría de la Motivación basada en las expectativas.

Las personas estarán motivadas a hacer cosas para alcanzar una meta si creen en el valor de esta y si pueden darse cuenta de que lo que harán contribuirá al logro de los objetivos trazados.



➤ **Teoría del Reforzamiento.**

Llamado reforzamiento positivo o modificación de la conducta afirma que los individuos pueden ser motivados mediante el diseño apropiado de su medio de trabajo y el elogio a su desempeño. Analizan la situación laboral para determinar que hace que los trabajadores actúen en cierta forma y posteriormente inician cambios para eliminar áreas, problemas y obstrucciones al desarrollo de las actividades.

➤ **Teoría de la Motivación con base a las necesidades de Mclelland.**

Clasificación de las Necesidades:

- Necesidades de poder: Las personas con gran necesidad de poder, se preocupan sobre todo por ejercer influencia y control.

- Necesidades de afiliación: Las personas obtienen satisfacción al sentirse amados tienden a evitar el dolor de ser rechazados por un grupo social.

- Necesidades de logro: Las personas tienen un intenso deseo de alcanzar el éxito.

Técnicas Motivacionales:

1. El dinero



2. La participación.
3. Calidad de vida Laboral.

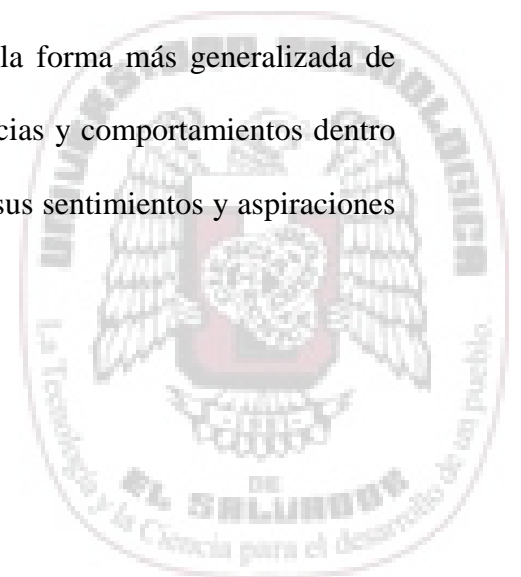
Cada teoría pretende describir qué son los humanos y qué pueden llegar a ser. Por consiguiente; se suele decir que el contenido de una teoría de la motivación radica en su concepción particular de las personas. El contenido de una teoría de la motivación nos sirve para entender el mundo del desempeño dinámico en el cual operan las organizaciones, describiendo a los gerentes y los empleados que participan en las organizaciones todos los días. Las teorías de la motivación tratan del desarrollo de las personas, y también sirve a los gerentes y a los empleados para manejar la dinámica de la vida de las organizaciones¹⁵.

2.6 Cultura organizacional.

CULTURA: Es el patrón de comportamiento general compartido y valores materiales y espirituales, así como de los procedimientos para crearlos, aplicarlos y transmitirlos.

CULTURA ORGANIZACIONAL: Sencillamente es la forma más generalizada de cómo las personas se relacionan entre ellas, sus creencias y comportamientos dentro de la organización, sus hábitos, gustos y preferencias, sus sentimientos y aspiraciones

¹⁵ <http://www.Gestiopolis.com>



de crecimiento a través de ésta, buscando cumplir con los objetivos de la organización.

El estilo de liderazgo de una organización depende en gran medida de la cultura organizacional que existe en las empresas.

Entonces la cultura organizacional es la forma en que la organización ha aprendido a manejar su ambiente.¹⁶

Dos Dimensiones¹⁷.

- Sociabilidad: Es la medición de la amistad sincera entre los miembros de la organización.
- Solidaridad: Es una medición de la habilidad de la comunidad para luchar por objetivos compartidos, rápida y efectivamente, independientemente de las relaciones interpersonales.

Cuatro Culturas.

- Red
- Comunitaria

¹⁶ Lic. Serrano Américo Alexis, Administración I y II, Primera Edición, 2000, Pág. 136.

¹⁷ Ing. Joaquín Mancía Morán. Material para la cátedra Planificación Estratégica. Maestría en Administración Financiera. Septiembre 2001.



- Fragmentada

- Mercenaria

La cultura de la Red: Alta Sociabilidad, Baja Solidaridad.

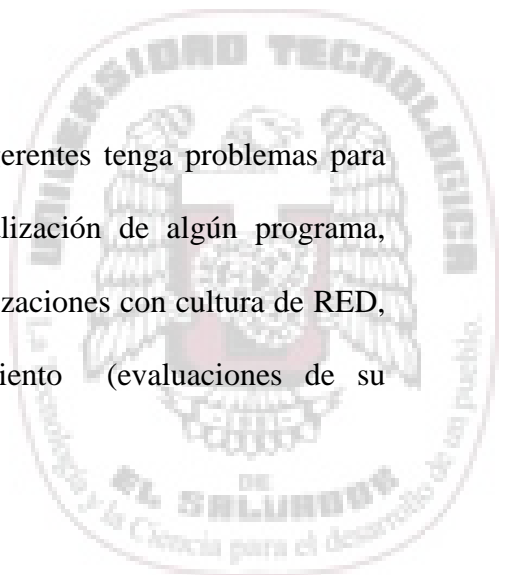
- Hay amistad entre la gente de todos los puestos de trabajo, se reúnen para festejar todo tipo de actividades sociales dentro o fuera de las instalaciones,.

- El trato es de confianza, prefieren dirigirse entre ellos por sus nombres y a veces, hasta por sus apodos, indistintamente del nivel jerárquico ocupado.

- Las decisiones importantes se toman en los círculos de amistad, antes que en las reuniones de trabajo para tal propósito, en éstas solamente se cumple con el " Formalismo".

- La gente desarrolla dos habilidades claves para desenvolverse: obtener información útil y delicada; y hacerse de padrinos o aliados que le protegerán formal e informalmente. Suelen surgir círculos de amigos que se disputan autoridad, poder e influencia.

- El bajo nivel de solidaridad, causa que los jefes o gerentes tenga problemas para involucrar a las personas a que cooperen en la realización de algún programa, proyecto, tarea o actividad. Por lo general en las organizaciones con cultura de RED, las personas disputan por las medidas de rendimiento (evaluaciones de su



desempeño), por procedimientos, reglas y sistemas que la organización decida implantar.

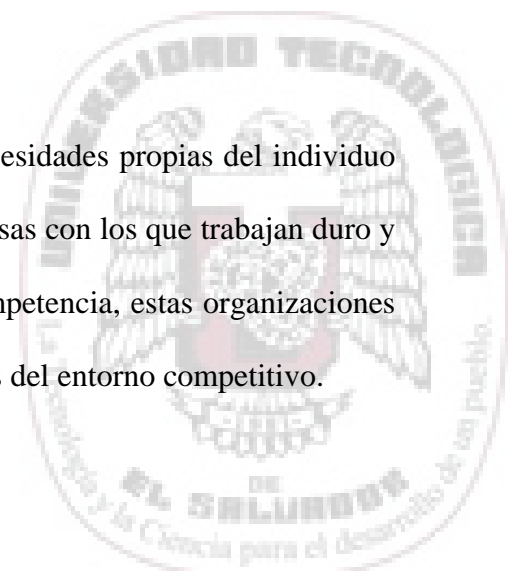
La Cultura Mercenaria: Baja Sociabilidad, Alta Solidaridad.

- Trabajo es trabajo, existe una clara separación de la vida de trabajo con la vida social.

- La comunicación formal y hasta informal se centra en el negocio (en el trabajo, en la tarea), eso es lo que cuenta y para eso estamos.

- En estas organizaciones las personas que predominan son aquellas que establecen prioridad de su trabajo sobre su vida privada. Las prioridades son decididas suave y rápidamente por el gerente general suavemente y forzadas a través de toda la organización sin ningún o muy poco debate. El personal rara vez fraterniza fuera de la oficina, a no ser para celebrar algún triunfo sobre la competencia o evento siempre relacionados al trabajo, (permitido hablar de trabajo). Estas organizaciones suelen ser intolerantes con el bajo rendimiento; se despide o se establecen fechas límites a las personas que no rinden.

- La lealtad a la empresa se mantiene mientras las necesidades propias del individuo se satisfagan, estas empresas por lo general son generosas con los que trabajan duro y cumplen metas, en ellas predomina el espíritu de competencia, estas organizaciones responden con mayor efectividad a los cambios rápidos del entorno competitivo.



La Cultura Fragmentada: Baja Sociabilidad, Baja Solidaridad.

- Tal vez el elemento más notable sea el bajo nivel de pertenencia a la organización que conscientemente muestran los miembros; la organización le es indiferente. Hay poca o nula fraternidad dentro y fuera de la organización, los empleados guardan sus ideas o proyectos en reserva, y solo forzosamente los divulgarían (si acaso el jefe pregunta).

- En casos extremos, miembros de este tipo de organizaciones, intentan sabotear el trabajo de sus colegas generando rumores, o bien formalmente criticando ante los superiores. La pobre solidaridad se manifiesta en el continuo desacuerdo sobre los objetivos de la organización.

- Los gerentes a menudo se sienten aislados, y llegan a expresar que es poco o nada lo que ellos pueden hacer para que la gente actúe efectivamente caen en el vicio de "oídos sordos" o "dejar hacer". Aquí predomina el individualismo sobre el trabajo en equipo, cada individuo depende de su talento, se auto supervisa y responde por su rendimiento, cuando la naturaleza del producto o servicio entregado a la clientela es el fruto de una labor (o talento) mas individual que de grupo, este tipo de cultura resulta ser efectiva, nadie le quita el tiempo a nadie.



Esta forma de cultura favorece la genialidad creativa, una de las funciones vitales de jefes o gerentes es la selección apropiada de nuevo personal, que sea compatible con este tipo de cultura.

La Cultura Comunitaria: Alta Sociabilidad, Alta Solidaridad.

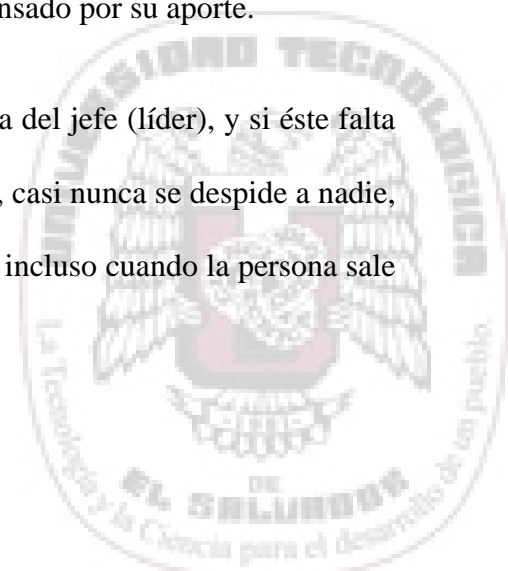
- Los miembros poseen un elevado sentimiento de identidad y pertenencia con la organización, departen socialmente y hacen de cada evento algo memorable como entrega de reconocimientos, premios, celebración de logros.

- Se comparten riesgos y recompensas en forma equitativa. se reconoce la competencia o amenazas externas, lo fuerte y lo débil de éstas, para luego todos juntos luchar por vencerlas.

- Se aprecia y respeta al jefe o líder en forma casi absoluta, sus deseos son órdenes no se disputan.

- El trabajo en equipo es preferido por sobre el individual, sin embargo cada miembro del equipo espera ser debida y oportunamente recompensado por su aporte.

En estas organizaciones, se genera enorme dependencia del jefe (líder), y si éste falta la organización puede caer en caos o hasta desaparecer, casi nunca se despide a nadie, y cuando esto ocurre, la organización demuestra pesar, incluso cuando la persona sale voluntariamente.



¿Bajo qué circunstancias suelen ser más conveniente cada una de estas culturas en las organizaciones?

CULTURA DE RED:

- Cuando las estrategias se comprometen con resultados de largo plazo.
- Cuando el éxito de la empresa depende de los resultados de cada división o departamento, haciéndose prescindible la solidaridad entre éstos.

CULTURA MERCENARIA:

- En situaciones de cambios rápidos y generalizados.
- Cuando la naturaleza de la competencia es clara y a las metas son igualmente claras.

CULTURA FRAGMENTADA:

- Cuando existe muy poca interdependencia en el trabajo.
- Cuando las metas estándares son alcanzadas por aportes de proceso.
- Cuando el orgullo profesional de los individuos es generalizado.



CULTURA COMUNITARIA:

- Cuando generar el Pro/ser requiere elaborada y extensiva elaboración en la forma de equipos.
- Cuando se requiere energía real entre las unidades y subunidades dependiendo de esta energía así es el logro de las metas.
- Cuando el ambiente de negocios es dinámico y en extremo complejo.¹⁸

2.7 Grid Gerencial.

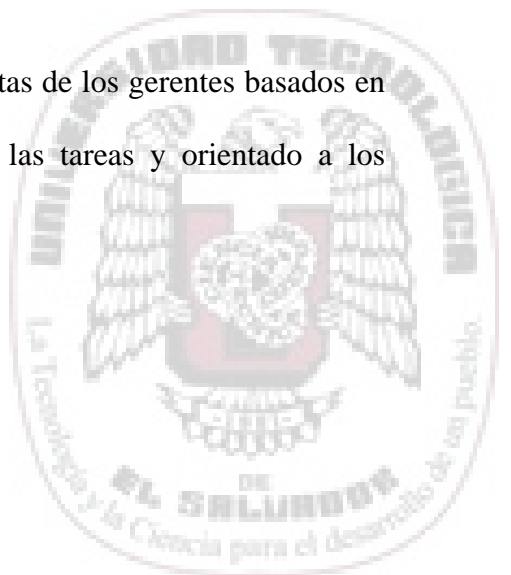
2.7.1 Definición

El Grid Gerencial o rejilla Administrativa es un diagrama creado por Blake y Mouton, para medir el interés relativo del gerente por las personas y la producción, refleja el carácter bidimensional de liderazgo.

La rejilla administrativa, identifica una serie de conductas de los gerentes basados en las distintas formas en las que el estilo orientado a las tareas y orientado a los empleados puede interactuar entre sí¹⁹.

¹⁸ Ibid 17.

¹⁹ Administración Pág.523, Stoner James A.F, y otros, Mc Graw Hill 1996.



2.7.2 TÉCNICA: Matriz de enfoque gerencial (GRID GERENCIAL)

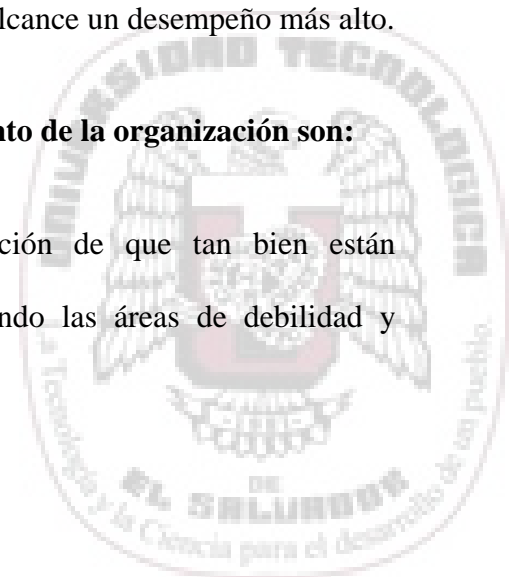
Por medio de la utilización del modelo de Grid Gerencial para evaluar el grado de liderazgo de los gerentes y para verificar si la empresa es excelente o no, se propone la utilización de dicho modelo el cual permite la evaluación de las seis funciones de la empresa a través de tres perspectivas y cuatro orientaciones, para valorar cada aspecto del comportamiento o desempeño de la organización. Las áreas funcionales más importantes de la empresa son:

- Recursos Humanos
- Administración Financiera
- Operaciones (producción)
- Marketing
- Investigación y Desarrollo
- La Empresa, como un todo

Cada una de las funciones contribuye a algo en la empresa y a la excelencia como un todo, o contiene barreras que impiden que la empresa alcance un desempeño más alto.

Las tres perspectivas para valorar el comportamiento de la organización son:

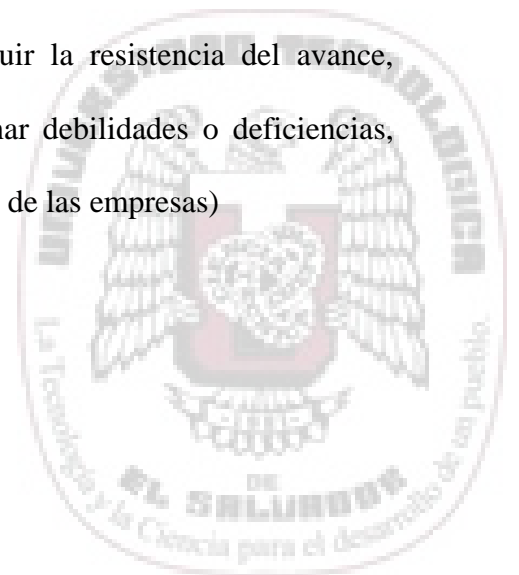
- **Eficiencia Vigente:** se refiere a la evaluación de que tan bien están haciéndose las cosas en el momento, indicando las áreas de debilidad y fortaleza en las operaciones de la empresa.



- **Flexibilidad:** es la capacidad de la empresa para cambiar rápida, correcta y solidariamente con el fin de enfrentar los cambios imprevisibles que ocurren a corto plazo, señalando la fuerza de la reserva, de sustentación y de solución de problemas.
- **Desarrollo:** son las estrategias de largo plazo (5 ó 10 años) que pueden aumentar la posibilidad de que la empresa alcance más adelante un crecimiento programado.

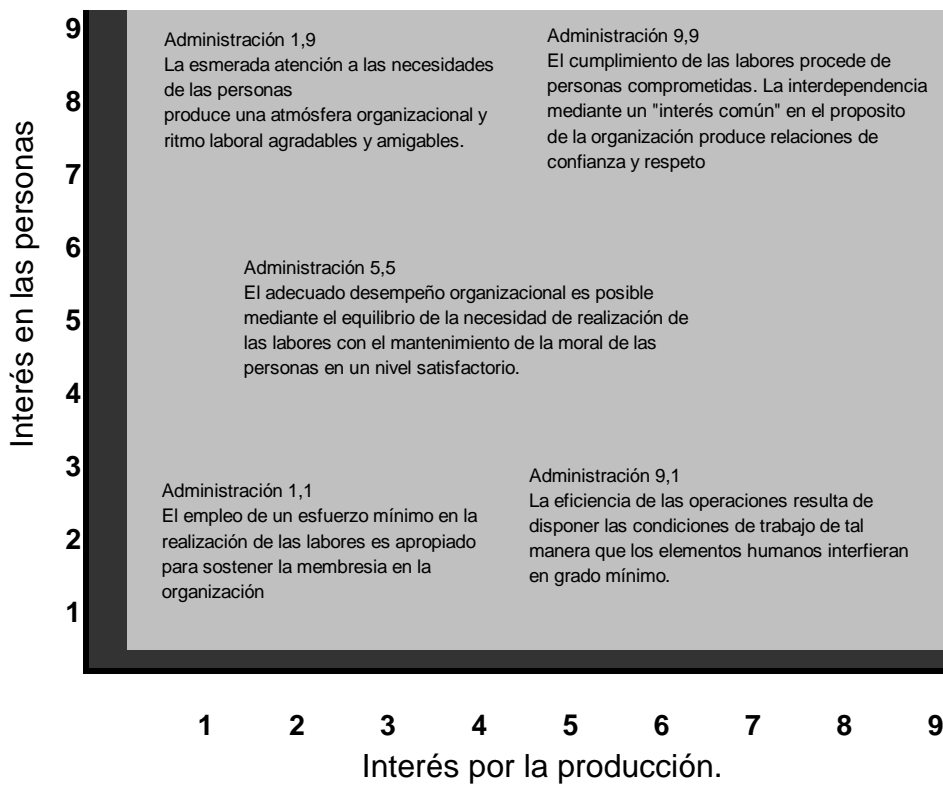
Las cuatro orientaciones para valorar el comportamiento de la organización son:

- **Acciones Empresariales:** clasificadas como internas (acciones fluidas por factores controlados directamente por la empresa).
- **Acciones Externas:** (influencias fuera del control de la empresa).
- **Acciones Agresivas:** (que pretenden incrementar el impulso, esto es, estimular oportunidades, aceptar desafíos, aumentar la capacidad de la empresa para alcanzar la excelencia).
- **Acciones Defensivas:** (que pretenden disminuir la resistencia del avance, repeler o rechazar amenazas, reducir o eliminar debilidades o deficiencias, reducir los obstáculos que limiten las relaciones de las empresas)



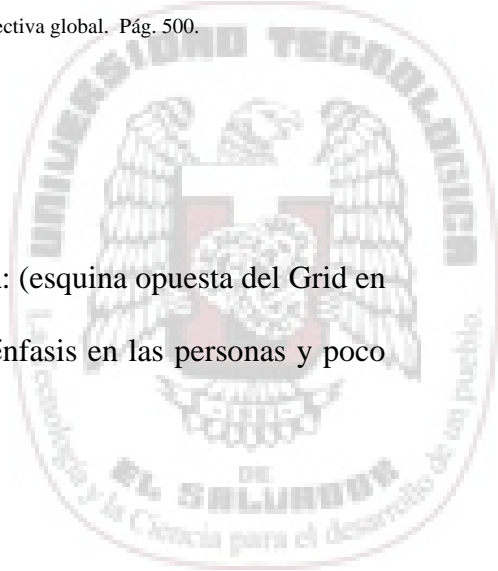
1). Cinco estilos básicos de administración de la Rejilla Gerencial de Blake y Mouton.

El grid gerencial



Fuente: Koontz Harold y Heinz Weihrich, administración una perspectiva global. Pág. 500.

1.9 Gerente del Club Campestre o de administración: (esquina opuesta del Grid en la parte superior izquierda). Los Gerentes hacen gran énfasis en las personas y poco



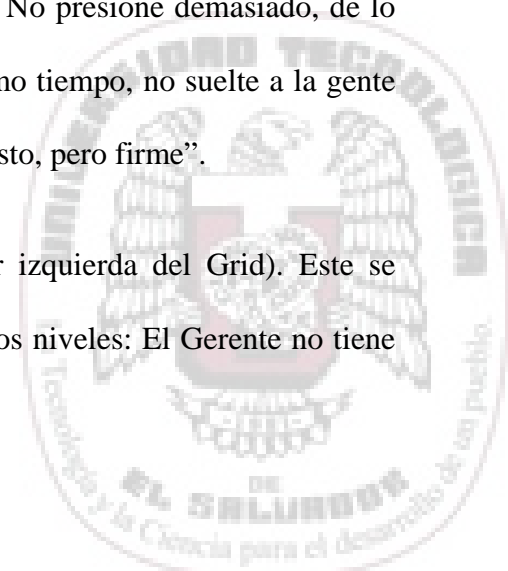
en los resultados necesarios para sostener el desarrollo de los negocios, el ambiente de trabajo es relajado e informal.

9.9 Administración por equipo: (esquina superior derecha del Grid). Insiste en tener excelencia en ambas áreas integrando la máxima sensibilidad hacia la gente con la máxima preocupación por la producción. El Gerente que escoge este estilo no renuncia a su autoridad, sino que actúa como entrenador, consejero y asesor que comunica sentimientos y hechos a sus empleados con el fin de encontrar soluciones creativas a los problemas.

Los administradores que muestran en sus acciones mayor dedicación posible tanto a la gente como en la producción. Son los auténticos administradores de equipo que son capaces de combinar e interrelacionar las necesidades de producción de la empresa con la de los individuos.

5.5 Hombre Organización: (es el centro del Grid). El líder mantiene una eficiencia adecuada en la tarea del bienestar satisfactorio. La idea es: “Obtenga resultados, pero no se mate. Haga el trabajo, pero a un ritmo cómodo. No presione demasiado, de lo contrario los demás pensarán que es exigente. Al mismo tiempo, no suelte a la gente con demasiada facilidad o lo considerarán débil. Sea justo, pero firme”.

1.1 Administración Empobrecida: (esquina inferior izquierda del Grid). Este se caracteriza por la importancia del liderazgo en todos los niveles: El Gerente no tiene



interés ni en la gente ni en la producción, y funciona solamente al mínimo nivel necesario para sobrevivir, está solamente en la empresa para vigilar la puntualidad, evitar problemas grandes y esperar su jubilación.

9.1 Gerente Autocrático y Autoritario: (la esquina inferior derecha del Grid).

Representa mucho interés por los resultados y poco por las personas que deben realizar el trabajo. Es el jefe chapado a la antigua que se preocupa por la posición y el rango, que utiliza su energía para dominar a los demás y reafirmar su autoridad, que suprime conflictos y mantiene la ética de “Producir o Morir”. La sensibilidad ante las necesidades humanas²⁰.

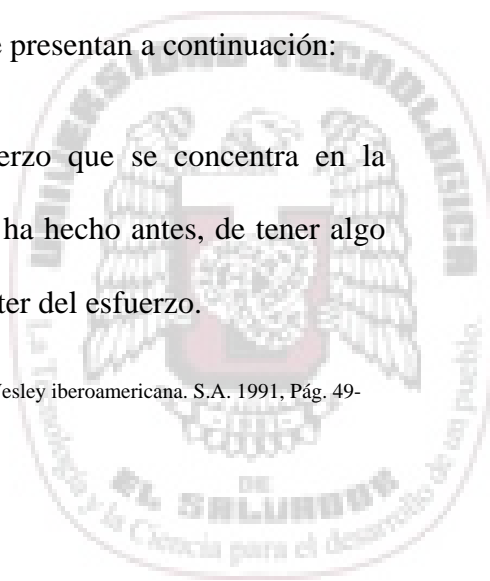
2). Los elementos para describir un estilo Grid:

El liderazgo es un proceso complejo, pero podemos entender mejor el estilo gerencial identificando algunos elementos clave. Aunque pueden examinarse aisladamente, resulta útil pensar en ellos como diferentes facetas de la misma cosa; es decir, que se conjunta para formar un todo.

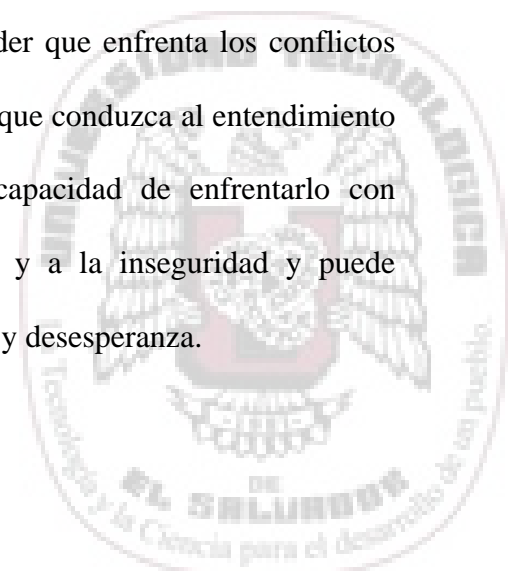
Los elementos utilizados para describir un estilo Grid se presentan a continuación:

- **Iniciativa:** este se ejerce siempre en el esfuerzo que se concentra en la actividad específica para iniciar algo que no se ha hecho antes, de tener algo que ocurrirá o cambiar las direcciones y el carácter del esfuerzo.

²⁰ Blake Robert. R. y Jane Mouton, Estrategia para el Cambio, Editorial Addison-Wesley iberoamericana. S.A. 1991, Pág. 49-56.



- **Indagación:** permite que la persona encargada o líder tenga acceso a los hechos y a la información. La calidad de la indagación puede depender de la minuciosidad del líder. Este puede tener normas personales muy bajas a este respecto e ignorar, en consecuencia, la necesidad de la indagación, o bien tener normas altas y hacer todo tipo de intento para aprender lo más posible de las actividades del trabajo.
- **La convicción:** convicción es asumir una postura. Un líder puede tener fuertes convicciones, pero pensar que es demasiado arriesgado pronunciarse por algo; por otro lado, puede tener convicciones débiles, o no tenerlas en absoluto y por tanto, inclinarse a no expresar su punto de vista. En otros casos, puede adoptar una postura simplemente para oponerse a otra persona en un esfuerzo por “ganar”, procurando así encontrar quién tiene la razón y no qué es lo correcto.
- **Solución de conflictos:** cuando las personas tienen ideas diferentes y las expresan, el conflicto es inevitable. Aunque el conflicto puede ser destructivo y llevar a la desorganización, también puede ser creativo y constructivo. Todo depende de la forma en que se maneje. Un líder que enfrenta los conflictos con otras personas y los resuelve en una forma que conduzca al entendimiento mutuo, provoca confianza y respeto. La incapacidad de enfrentarlo con eficacia, en cambio, lleva a la desconfianza y a la inseguridad y puede producir sentimientos de hostilidad, frustración y desesperanza.



- **Toma de decisiones:** la toma de decisiones es la clave que permite que el liderazgo se aplique en el desempeño y puede implicar la decisión individual, en la que el líder actúa por sí solo como la persona que toma la decisión final. O bien puede significar la delegación de las responsabilidades de decisión, como sucede en el trabajo en equipo del estilo 9,9. En este caso al hacer y ejecutar decisiones se toman en cuenta todos los recursos disponibles.
- **Crítica:** la crítica describe varias maneras útiles de estudiar y resolver los problemas operativos que los miembros enfrentan, o bien sea en forma individual o colectiva, al intentar ejecutar sus tareas. Es un proceso que implica separarse de una actividad o interrumpirla para estudiarla, analizar las diferentes posibilidades de mejorar el desempeño y anticipar, evitar cualquier actividad que pueda tener consecuencias adversas.

3). Seis fases del modelo de desarrollo organizacional del Grid.

Desarrollo Gerencial:

- Entrenamiento a través de seminario - laboratorio
- Desarrollo de equipo
- Desarrollo de relaciones intergrupales.

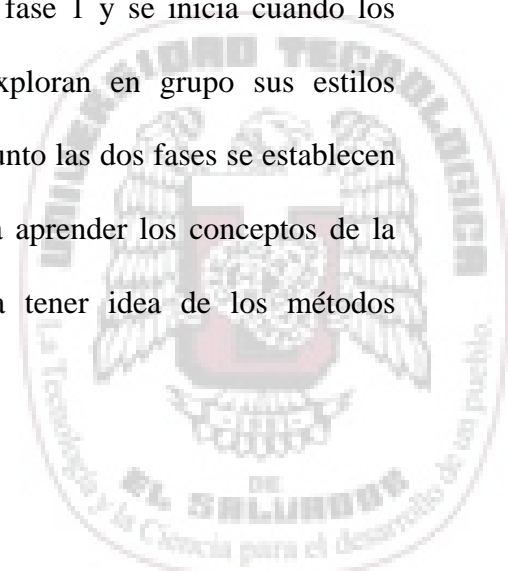


Desarrollo Organizacional:

- Establecimiento de objetivos empresariales
- Implementación de objetivos
- Estabilización y crítica sistemática

1. Entrenamiento mediante seminario-laboratorio: es una conferencia de una semana destinada a presentar a los gerentes la filosofía y los objetivos. Los seminarios los imparten gerentes de línea de la compañía que ya han pasado por esa fase inicial de entrenamiento de malla. El seminario inicia con la determinación y examen del estilo de conducta de cada uno de los que tienen relación con la producción y las personas. Luego continúan con 50 horas de solución de problemas, enfocados hacia situaciones que incluye la conducta interpersonal y las influencias en el desempeño de las tareas que son asignadas, cada grupo va evaluando el desempeño en la solución de problemas y se presenta para la fase 2.

2. Desarrollo de equipo: sigue de secuencia con la fase 1 y se inicia cuando los supervisores y sus subordinados inmediatamente exploran en grupo sus estilos gerenciales y métodos de operación. Al tomar en conjunto las dos fases se establecen las condiciones destinadas a permitir a los gerentes a aprender los conceptos de la malla gerencial como estructura organizadora, para tener idea de los métodos gerenciales, crea mejores relaciones entre grupos.

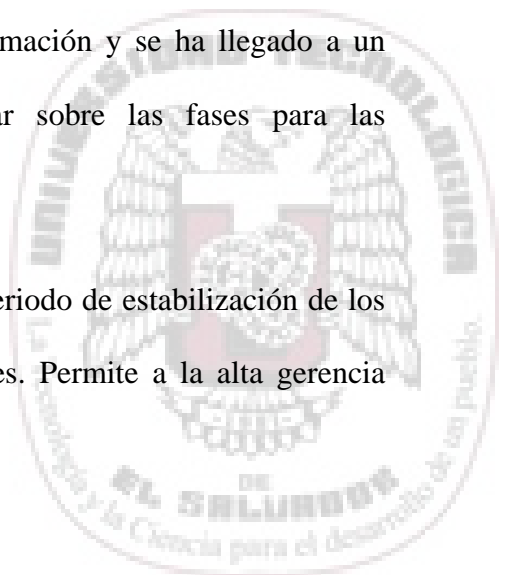


3. Desarrollo de relaciones intergrupales: esta fase incluye las relaciones de trabajo intergrupales y se enfocan a crear normas que identifique la preocupación por la producción y por las personas, es decir, de un grupo individual de trabajo. Esta ayuda a enlazar a los gerentes que están al mismo nivel, pero pertenecen a diferentes unidades de trabajo.

4. Establecimiento de objetivos empresariales: aquí se establece un modelo de una organización capacitada para determinar los objetivos apropiados para el futuro donde incluye el desarrollo de convenciones en las prácticas gerenciales, mediante pruebas y establecimientos de objetivos prácticos para que sean alcanzables dentro de la estructura del tiempo.

5. Implementación de los objetivos: en esta fase se describen los mismos procedimientos grupales y educacionales donde define las áreas y problemas que se establecen con los otros grupos en las organizaciones en donde se les entrega un párrafo de tareas que van escritas al problema y las metas, en donde a los miembros se les otorga paquetes de información y luego para un examen acerca de sus contenidos. Una vez que se ha entendido esta información y se ha llegado a un acuerdo dentro del grupo, se empieza a trabajar sobre las fases para las correcciones.

6. Estabilización y crítica sistemática: este es un periodo de estabilización de los cambios que se llevan a cabo en las fases anteriores. Permite a la alta gerencia



evaluar el programa total. El modelo Grid se basa en una tecnología integrada y preprogramada de mecanismos de descongelamiento. Los problemas de procesos en los niveles interpersonales, grupales o intergrupales deben de ocurrir antes de los cambios en la estrategia y en el ambiente interno de la empresa. El modelo del Grid permite incluir cambios y alcanzar los resultados deseados de una manera ordenada, rigurosa y controlada. En todos esos niveles, el cambio siempre será planeado para alcanzar la excelencia, o sea, el estilo.

2.. La Mediana Empresa.

Características:

La definición de la mediana empresa se ha realizado en dos formas:

- a) Cuantitativa: Calidad del personal o facturación.
- b) Cualitativa: El CDE. (Comité para el Desarrollo Económico por sus siglas en inglés.) indica que la empresa es una mediana empresa, si cumple con dos o más de las siguientes características:

- Administración independiente (generalmente los gerentes son también propietarios).
- Capital suministrado por los propietarios .
- Fundamentalmente área local de operaciones.
- Tamaño relativamente pequeño dentro del sector industrial en que actúa.



Una empresa es considerada mediana empresa si tiene menos de 250 personas, que laboran dentro.

La importancia de las medianas empresas en la economía se basa en asegurar el mercado de trabajo mediante la descentralización de la mano de obra, cumple un papel esencial en el correcto funcionamiento del mercado laboral. Reducen las relaciones sociales a términos personales más estrechos entre el empleador y el empleado, favoreciendo las conexiones laborales ya que, en general, sus orígenes son unidades familiares.

Debido a que desarrolla un menor volumen de actividad, las medianas empresas poseen mayor flexibilidad para adaptarse a los cambios del mercado y emprender proyectos innovadores que resultarán en una buena fuente generadora de empleo, sobre todo profesional y demás personal calificado²¹.

3. MARCO CONCEPTUAL.

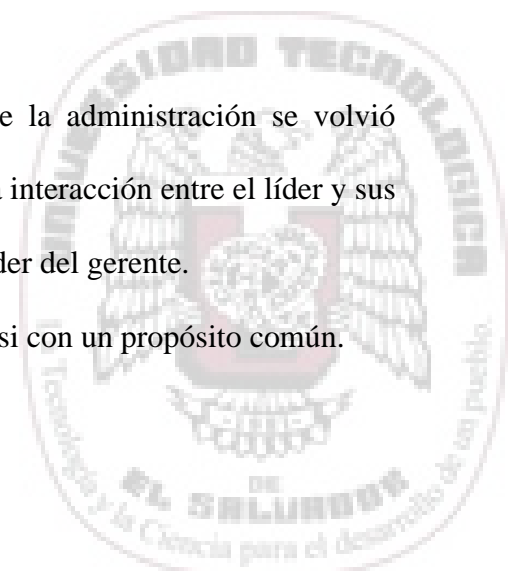
- **Grid Gerencial:** Son los principios fundamentales de la dinámica de la conducta en los negocios. Cualquier persona que trabaje para una empresa tiene

²¹ www.monografias.com. Buczyner Martín.

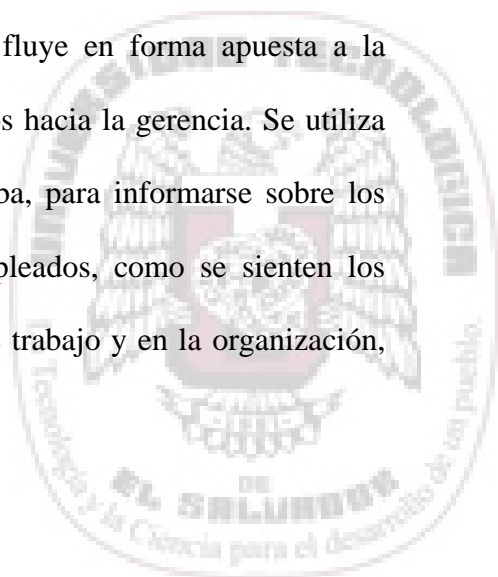


ciertas responsabilidades, bien sea que se encuentre en los niveles más bajos o en los más altos de ella.

- **Motivación:** La motivación es una característica de la psicología humana que contribuye a grado de compromiso de la persona. Incluye factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana en un sentido particular y comprometido. *Motivar* es el proceso administrativo que consiste en influir en la conducta de las personas, basado en el conocimiento de "que hace que la gente funcione".
- **Líder:** Los hombres necesitan que alguien los guíe, organice y establezca los medios de comunicación.
- **Liderazgo:** El primer esfuerzo sistemático realizado por psicólogos y otros investigadores para entender el liderazgo fue un intento por definir las características personales de los líderes. Este enfoque suponía que los líderes tienen todos ciertos rasgos innatos. El enfoque de que el líder nace, no se hace, sigue gozando de popularidad, pero no entre los investigadores profesionales. Liderazgo es el proceso de dirigir e influir en las actividades laborales de los miembros de un grupo.
- **Relaciones entre líder y miembros:** Desde que la administración se volvió sumamente importante para lograr la calidad de la interacción entre el líder y sus empleados, es la fuerza más importante para el poder del gerente.
- **Equipo:** Dos o más persona que interactúan entre si con un propósito común.



- **Desarrollo:** son las estrategias de largo plazo (5 ó 10 años) que pueden aumentar la posibilidad de que la empresa alcance más adelante un crecimiento programado.
- **Comunicación:** Proceso mediante el cual las personas tratan de compartir significados por medio de la transmisión de mensajes simbólicos.
- **Toma de decisiones:** Elección de una acción realizada por un directivo.
- **Eficiencia:** Es el logro de las metas con la menor cantidad de recursos.
- **Gestión:** Es la actuación de la dirección y avance de la racionalidad de las políticas y objetivos propuestos, los medios establecidos para su implementación y los mecanismos de control que permiten el seguimiento de los resultados obtenido.
- **Áreas funcionales:** criterio para estructurar una organización.
- **Comunicación Descendente:** Es la comunicación que fluye de un nivel de grupo u organización a un nivel más bajo. Es utilizado por los líderes de grupos y gerentes para asignar tareas, metas, dar a conocer problemas que necesitan atención, proporcionar instrucciones.
- **Comunicación Ascendente:** Esta comunicación fluye en forma apuesta a la anterior, es decir, de los empleados o subordinados hacia la gerencia. Se utiliza para proporcionar retroalimentación a los de arriba, para informarse sobre los progresos, problemas, sobre el sentir de los empleados, como se sienten los empleados en sus puestos, con sus compañeros de trabajo y en la organización,



para captar ideas sobre cómo mejorar cualquier situación interna en la organización.

- **Cultura:** La compleja mezcla de supuestos, conductas, relatos, mitos, metáforas y demás ideas que encajan unos con otros y definen lo que significa ser miembros de una sociedad concreta.
- **Cultura Organizacional:** La serie de entendidos importantes, como normas, valores, actitudes y creencias, compartidos por los miembros de la organización.
- **Clima Organizacional:** Es el medio interno de una organización y su atmósfera psicológica particular, está íntimamente ligado a la moral y a la satisfacción de las necesidades de sus miembros.
- **Valor:** Es una creencia permanente, o de muchos años que sirve de guía a los empleados para cumplir los objetivos de la organización.

