

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS

ADMINISTRATIVAS

**Trabajo de Investigación previo a la obtención del
Título de Ingeniera de Empresas**

TEMA: LAS TÉCNICAS GERENCIALES TRADICIONALES Y SU
INCIDENCIA EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA
PLASTICAUCHO DE LA CIUDAD DE AMBATO”

AUTORA: Carmen Elizabeth Villalta Tibanta

TUTOR: Ing. Zoila López

AMBATO – ECUADOR

2011

Ing. Zoila López

CERTIFICA:

Que el presente trabajo ha sido prolijamente revisado. Por lo tanto autorizó la presentación de este Trabajo de Investigación, el mismo que responde a las normas establecidas en el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad

Ambato, Septiembre del 2010

Ing. Zolia López

TUTOR

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Carmen Elizabeth Villalta Tibanta, manifiesto que los resultados obtenidos en la presente investigación, previo la obtención del título de Ingeniera de Empresas son absolutamente originales y personales; a excepción de las citas.

Srta. Carmen Elizabeth Villalta Tibanta

C.I. 1803255114

AUTORA

APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO

Los suscritos profesores Calificadores, aprueban el presente Trabajo de Investigación, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

f).....

f).....

Ambato, Noviembre del 2011.

Dedicatoria

Dedico a mi amada familia en especial a mi madre Alicia Tibanta y mi tía Bertha Narváez por su abnegada dedicación, esfuerzo, apoyo y ejemplo de lucha en cada una de las etapas de mi formación y vida en general.

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Técnica de Ambato y a la Facultad de Ciencias Administrativas por haberme impartido el conocimiento.

A “Plasticaucho Industrial S.A.” por su apertura y apoyo en el desarrollo e implementación del PLAN DE CAPACITACIÓN EN TÉCNICAS GERENCIALES ACTUALES.

A los ingenieros de mí querida Facultad por su amistad y apoyo a lo largo de mi carrera en especial a mi tutor Ing. Zoila López por brindarme sus conocimiento y paciencia para lograr el cumplimiento de mi objetivo.

A mi madre y a Familia amigas, amigos por compartir penas y alegrías y darme ánimos en los momentos más difíciles de la realización de este proyecto.

RESUMEN EJECUTIVO

En el presente estudio se diseña En el ámbito de las universidades, éstas son instituciones conservadoras y quienes las gerencian deben liderar el cambio; ellas necesitan adoptar nuevos enfoques que les permitan la mejora continua del producto que forma, así como hacer de la innovación un proceso sistemático; de allí, la necesidad de transformar sus estructuras en función de los cambios y de acuerdo al entorno (Soto, 1998: 35). Sobre la base de lo señalado anteriormente, los cambios en los procesos técnico-administrativos se expresan mediante los enfoques y técnicas gerenciales, tales como: la planificación estratégica, calidad total, benchmarking, reingeniería, Empowerment, el cuadro de mando integral y el Kaizen.

A continuación se presenta una visión integradora de las aportaciones literarias sobre estas herramientas y técnicas de gestión empresariales, empleadas habitualmente en la gestión organizacional, pero muy poco conocidas y aplicadas dentro del ámbito de la gestión universitaria, pudiendo generar la utilización de las mismas, múltiples beneficios y mejoras que acabarán repercutiendo finalmente en una mejora de la gestión administrativa de este tipo de organizaciones. La metodología utilizada en la investigación permite determinar los problemas que enfrentan la institución y propone objetivos claros que contribuyan a la participación directa a través de la toma de decisiones en busca de alternativas para combatir deficiente gestión administrativa.

Se procede a elaborar un diagnóstico donde se determina diversas causas y efectos por lo que se concluye en el problema central que es la carencia de una planificación estratégica no permitiendo una adecuada gestión administrativa en la Institución.

Los actores involucrados en el proceso están conscientes que la efectividad del trabajo con técnicas gerenciales depende, en gran medida, del compromiso que cada uno asuma para capacitarse en cada uno de los temas propuestos.

CAPITULO 1	1
EL PROBLEMA	1
1.2.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.2.2 ANÁLISIS CRÍTICO	4
CAUSAS.....	5
EFFECTOS	5
1.2.3 PROGNOSIS.....	5
1.2.4.- FORMULACION DEL PROBLEMA.....	6
1.2.5.- PREGUNTAS DIRECTRICES	6
1.2.6.-DELIMITACION DEL OBJETO DE INVESTIGACIÒN	6
Delimitaci3n Espacial	6
Unidades de Observaci3n.....	6
1.3.- JUSTIFICACION	7
1.4.- OBJETIVOS.....	10
1.4.1.- OBJETIVO GENERAL	10
1.4.2.- OBJETIVOS ESPECÍFICOS	10
CAPITULO II	11
MARCO TEORICO	11
2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.-.....	11
Objetivo General.....	12
Objetivos Específicos.....	12
En conclusiones	13
Objetivo General.....	13
Objetivo Especifico.....	13
En conclusi3n.....	13
2.2. FUNDAMENTACI3N FILOS3FICA	14
2.2.1 FUNDAMENTACI3N ONTOLOGICA.....	14
2.2.2. FUNDAMENTACI3N EPISTEMOL3GICA	14
2.2.3.- FUNDAMENTACI3N AXIOLOGICA.....	15
2.3.- FUNDAMENTACI3N LEGAL.....	15
2.4.- CATEGORÍAS FUNDAMENTALES	16
TECNICAS GERENCIALES (Variable Independiente).....	16
GESTION ADMINISTRATIVA (Variable Dependiente).....	16
GERENCIA	17
EL GERENTE DEL SIGLO XXI	18
PERFIL DEL GERENTE DEL FUTURO	18
Dominio De La Tecnología.....	19
Dominio de la Dinámica del mercado:	20
Empresario Pro – Activo:.....	20
Humanista: Necesidad De Espiritualidad	20
Diversidad, Flexibilidad Y Creatividad.....	21

Amplio Conocimiento Sobre Su Entorno	21
Capacidad Innovadora.....	22
Dominio De Idiomas	23
Funciones del Lider.....	23
El Liderazgo Personal	24
Líder Comunicador	25
Líder Entrenador	26
Líder Motivador	27
NUEVO MODELO PARA EL LIDERAZGO	28
Perspectivas futuras para el desarrollo de las empresas en un mercado globalizado	29
<input type="checkbox"/> Conocer el mercado	30
<input type="checkbox"/> Contabilidad eficiente: un objetivo necesario	30
<input type="checkbox"/> Contabilidad gerencial	30
<input type="checkbox"/> La estrategia de costos	31
<input type="checkbox"/> Fijar precios competitivos	31
<input type="checkbox"/> La comunicación efectiva	31
Alianzas Estratégicas	32
Cambios en las Empresas.....	33
Reto de la Gerencia	34
La Organización del Futuro.	35
Un Sentido De Premura Persistente	35
El Trabajo En Equipo En La Alta Gerencia	36
Personas Capaces De Crear Y Comunicar Una Visión	37
Facultar A La Mayoría De Los Empleados	38
Administración Delegada Para Un Desempeño Excelente En El Corto Plazo.....	38
Nada De Interdependencia Innecesaria	39
Una Cultura Corporativa Adaptable.....	39
COMPARACIÓN ENTRE LA ORGANIZACIÓN DEL SIGLO VEINTE Y LA DEL SIGLO VEINTIUNO.	40
El Liderazgo y el Aprendizaje.....	41
Un Prototipo Del Ejecutivo Del Siglo XXI.....	41
El Valor De La Capacidad Competitiva	42
El Poder Del Crecimiento Combinado	42
Los Hábitos Del Eterno Estudioso	42
HABITOS MENTALES QUE FUNDAMENTAN EL APRENDIZAJE PERPETUO.	43
Las Carreras Profesionales En El Siglo XXI.....	44
Necesidad De Saltar Hacia El Futuro.....	44
Técnicas Gerenciales.....	45
Técnicas Gerenciales Actuales.....	46
a) Planificación estratégica	46
b) Calidad Total	48
c) Benchmarking.....	49
d) Reingeniería.....	50
e) El empowerment	51

1) Que la información sea compartida.....	54
2) Que se definan los límites de la autonomía	54
3) Que se reemplace la jerarquía con equipos.....	54
f) Cuadro de mando integral (The Balanced Scorecard).....	55
g) Kaizen.....	55
h) OUTSOURCING.....	57
i) Justo a tiempo (Just in Time).....	58
2.4.2 GESTIÓN ADMINISTRATIVA.....	58
Administración.....	58
Definiciones de administración.....	60
1.- Henry Sisk Mario.....	60
2.- José A. Fernández Arena	60
3.- George R. Terry	60
La administración es ciencia y técnica.	60
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	¡Error! Marcador no definido.
Gestión Administrativa	63
Proceso Administrativo.....	65
1. Planificación	67
2. Organización.....	67
3. Dirección.....	68
4. Control	69
2.5 HIPÓTESIS	70
2.6 SEÑALAMIENTO DE VARIABLES DE LA HIPÓTESIS	70
CAPITULO III.....	71
METODOLOGÍA	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
3.1.- ENFOQUE.....	71
3.2.- MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN.....	72
3.3.- INVESTIGACIÓN BIBLIOGRAFICA.....	72
3.4.- INVESTIGACIÓN DE CAMPO	72
3.5 NIVELES O TIPO DE INVESTIGACION	72
3.5.1- INVESTIGACIÓN CORRELACIONAL	73
3.5.2- INVESTIGACIÓN EXPLICATIVA.....	73
3.6.- POBLACION Y MUESTRA	73
3.6.1. POBLACIÓN.....	73
3.7. TÉCNICAS INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN	74
3.8.- OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	75
Matriz de Operacionalización: VARIABLE INDEPENDIENTE: Gestión Administrativa.	
TABLA N° 1	75
Matriz de Operacionalización: VARIABLE INDEPENDIENTE: Técnicas Gerenciales.	
TABLA N° 2	76
3.9.- PLAN DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	77
3.10.-PLAN DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	78

CAPITULO IV	79
ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS	79
ANALISIS E INTERPRETACION	80
4.2 FORMULACION DE LA HIPOTESIS	93
4.3. VERIFICACION DE LA HIPOTESIS	93
MÉTODO ESTADISTICO	93
b. Determinación del Nivel de Significación o de Riesgo.....	94
4.3.1.- NIVEL DE SIGNIFICACION	94
4.3.2.- ZONA DE ACEPTACION O RECHAZO	95
Nivel de Significación :.....	95
4.3.3. DECISIÓN FINAL.....	97
REPRESENTACION GRAFICA DEL CHI CUADRADO.....	97
REPRESENTACION GRAFICA DEL CHI CUADRADO.....	¡Error! Marcador no definido.
CAPITULO V	98
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	98
5.1 CONCLUSIONES	98
5.2 RECOMENDACIONES	100
CAPITULO VI.....	102
PROPUESTA.....	102
PROPUESTA.....	102
6.1. TEMA:.....	102
6.2 DATOS INFORMATIVOS:	102
6.3 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA.....	103
6.4 JUSTIFICACIÓN	105
6.5 OBJETIVOS.....	106
Objetivo General.....	106
Objetivo Especifico.....	107
ANALISIS DE FACTIBILIDAD.....	107
FACTIBILIDAD DEL TALENTO HUMANO	107
FACTIBILIDAD TECNICA.....	107
FACTIBILIDAD FINANCIERA.....	108
6.7 FUNDAMENTACIÓN.....	108
6.7.1 CAPACITACIÓN	108
Objetivos de la capacitación y el desarrollo	108
Programación de la Capacitación	109
Modalidades Prácticas de Capacitación	110
6.7.2 GERENCIA.....	111
Habilidades de un gerente	112
TECNICAS GERENCIALES MODERNAS	114

Definición Formal:.....	117
Definición del Webster's.....	117
Definición de trabajo.....	118
6.8 METODOLOGÍA. MODELO OPERATIVO.....	120
TALLER 1	120
GERENCIA, LIDERAZGO, IMPORTANCIA.....	120
2. Las Organizaciones Hoy en Día.....	123
a) Típicos Intentos de Cambio	124
3. ¡ Puntos de Alarma en la Detección de Ineficiencias!	124
4. Cómo Integrar a la Gente hacia el Empowerment	128
5. Bases de la Implantación del Empowerment.....	129
a) Creación del Equipo de Trabajo.....	129
El propósito tiene cuatro funciones principales:.....	133
TALLER 2	139
APLICACIÓN DE UN SISTEMA DE CALIDAD TOTAL.....	139
JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA.....	139
TEMAS DE CAPACITACION	143
PERSONAL DIRECTIVO Y ADMINISTRATIVOS.....	143
6.10. MONITOREO Y EVALUACIÓN.....	145
BIBLIOGRAFIA	146

CAPITULO 1

EL PROBLEMA

1.1.- TEMA DE INVESTIGACIÓN

”LAS TÉCNICAS GERENCIALES TRADICIONALES Y LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA PLASTICAUCHO DE LA CIUDAD DE AMBATO”

1.2.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1.- CONTEXTUALIZACION

La situación actual de este **mundo** globalizado, el modelo económico neoliberal del capitalismo se impone, impulsado por parte de organismos internacionales, en desmedro de los países en vías de desarrollo y del medio ambiente. Es fácil deducir que la visión de mercado ha servido para extender la pobreza en el mundo, incentivar la explotación de los recursos naturales y provocar daños irreversibles de la biosfera.

El desarrollo de los pueblos debe estar ligado a una nueva agenda de desarrollo, que dé legitimidad a los derechos humanos y se respete a la organización de la sociedad civil. En esta sociedad del conocimiento en que nos encontramos, es indispensable comenzar a debatir sobre la necesidad de una visión más amplia de desarrollo empresarial con nuevas estrategias gerenciales con un nuevo paradigma, que tenga como ejes transversales los valores, ideas y principios soberanos de cada estado, con una contribución al crecimiento económico y administrativo de las diferentes sociedades .

La sociedad ecuatoriana de hoy está compuesta por organizaciones, públicas o privadas, cuyas actividades, sean las de producir un bien o prestar un servicio, deben ser planeadas, coordinadas, organizadas, dirigidas y controladas adecuadamente para distinguirse de otras. Por ello es imprescindible para lograr el éxito de toda organización y garantizar su permanencia, concebir a la administración como una ciencia que permite la conducción racional de sus actividades y por tanto quienes la ejercen deben conocer bien todas sus teorías para tenerlas a su disposición como alternativas de solución a los problemas que diariamente se pueden presentar en las organizaciones.

En el Ecuador forman parte del mundo de las grandes organizaciones, las empresas de calzado acorde a las exigencias actuales, sin embargo esto en la práctica no se ha logrado por varios problemas políticos y económicos que desde hace mucho ha venido enfrentado el país.

Plasticaucho Industrial S.A., es una empresa cuya actividad industrial se encuentra vinculada con la comercialización y fabricación de calzado, productos de caucho y eva.

Su manufactura abarca cinco líneas diferentes, siendo éstas: producción de compuestos termoplásticos, calzado de lona, cuero, plástico y artículos de caucho y eva.

El inicio de las actividades de fabricación de calzado se remonta al año 1931, en el cual su fundador Don José Filometor Cuesta Tapia, determina la orientación de su compañía y delinea su trayectoria para las próximas décadas; es así que, a lo largo de los años, su obra se ha mantenido en constante evolución y crecimiento, expandiendo la comercialización de sus productos bajo la marca VENUS, la cual está registrada ante el Estado Ecuatoriano desde 1938

En 1942 se inauguran las primeras instalaciones propias de la Fábrica Venus; e inicia la producción de CAMELBACK, que es un material utilizado para reencauche de llantas.

En 1965, Plasticaucho Industrial Sociedad Anónima, se constituyó con personería jurídica, incorporando nueva tecnología, maquinaria moderna y procesos eficientes. La producción efectiva arranca el 1 de enero de 1968. A partir de 1972, la empresa decide el traslado de su planta física al sector llamado Catiglata en un terreno de 22.000 m².

Durante los siguientes años se instalaron centros de atención a clientes y distribución de productos en las ciudades de Guayaquil, Quito, Cuenca, Ambato y Santo Domingo de los Colorados.

En 1992 se creó la Fundación Cuesta Holguín, como brazo ejecutor de la política de colaboración social que ha caracterizado a los accionistas de la empresa y a sus colaboradores a lo largo de los años.

El proceso de comercialización internacional comenzó a mediados de los años 90, .. actualmente exportamos a varios países de Latinoamérica.

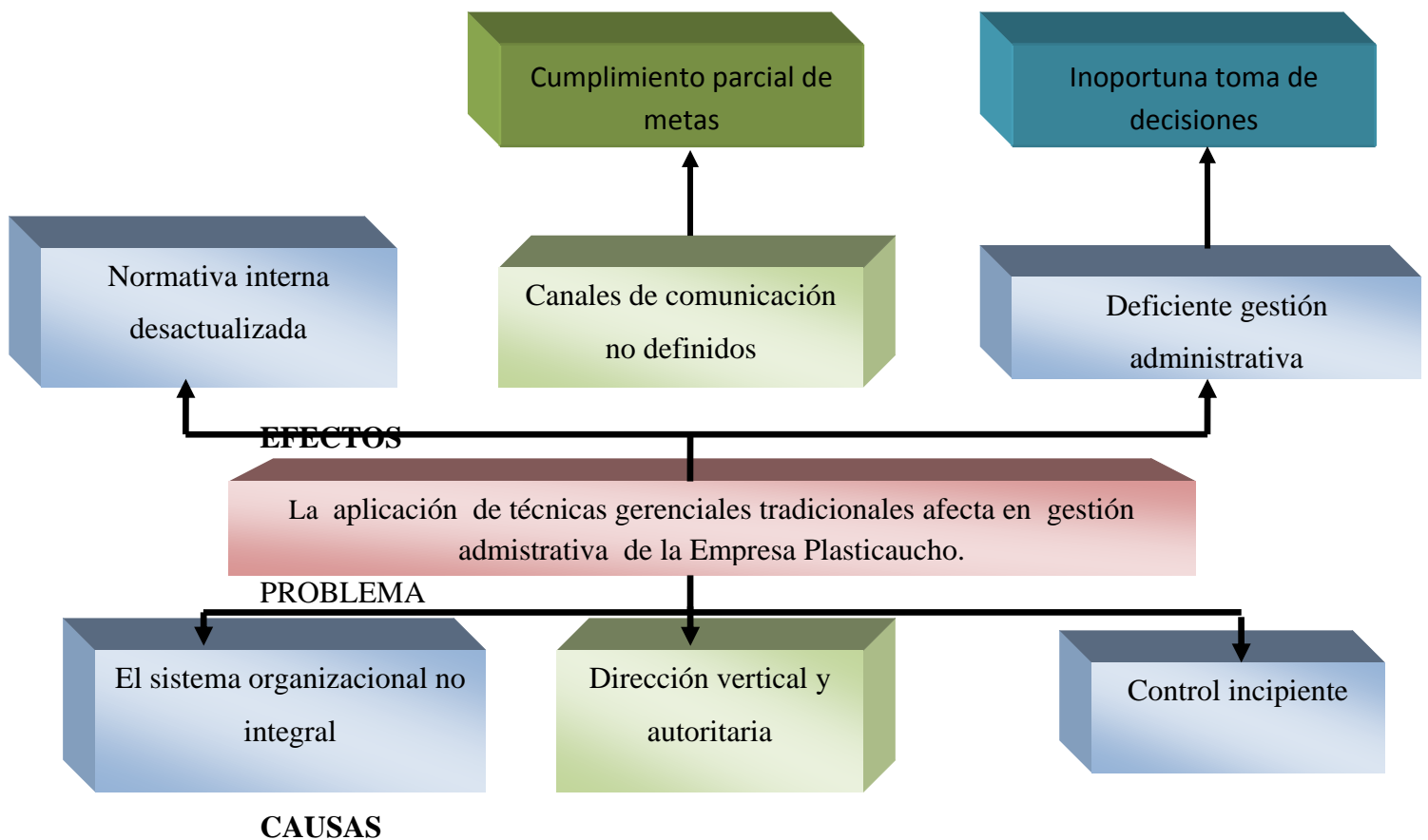
Desde inicios de este siglo se incursionó en nuevos segmentos de mercado, para lo cual se desarrollaron nuevos canales de distribución, nuevas marcas y se adquirieron varias

representaciones de productos brasileiros y asiáticos. En la actualidad, estamos construyendo nuestro nuevo Complejo Industrial ubicado en el Parque Industrial Ambato, en un área de terreno de 85.000 m2

Plasticaucho ha logrado con la aplicación de ciertas técnicas gerenciales un liderazgo fecundo en el contexto empresarial en la región central del país. Su trabajo administrativo, manifestado en el desarrollo de su Plan Estratégico, en la con una visión emprendedora y con vinculación con la comunidad local, nacional e internacional, han permitido que Plasticaucho de Ambato haya contribuido significativamente con el País.

1.2.2 ANÁLISIS CRÍTICO

ÁRBOL DE PROBLEMAS



CAUSAS

Aplicación de técnicas gerenciales tradicionales en la gestión administrativa de la empresa Plasticaucho.

El Sistema organizacional no es integral

Dirección vertical y autoritaria

Control incipiente.

Políticas y estrategias de vinculación con la colectividad no están definidas claramente

EFECTOS

Canales de comunicación no claramente definidos

La estructura organizacional no refleja el funcionamiento actual de Plasticaucho.

Normativa interna desactualizada

Deficiente gestión administrativa

Cumplimiento parcial de metas y objetivos

Lento Crecimiento organizacional

Inoportuna toma de decisiones

1.2.3 PROGNOSIS

La gestión administrativa en Plasticaucho debe ser dinámica, es decir debe adaptarse a los ambientes inestables y cambiantes, a los desafíos o retos, para lo cual sus directivos deberán ejercer una administración basada en técnicas Actuales que permitan tomar las decisiones más adecuadas acorde las actuales necesidades empresariales.

Tales decisiones además deben estar apegadas al nuevo escenario político que el Ecuador viene experimentando y que busca fortalecer el sistema empresarial. Todo esto hace indispensable un nuevo enfoque de administración en la empresa Plasticaucho, de lo contrario, el mantener el actual sistema de administración se detendría el desarrollo

en su gestión administrativa, dificultando su camino para llegar a mantenerse como una empresa de excelencia, sin miras a contribuir en el desarrollo económico y social del Ecuador y acorde a los cambios que el gobierno nacional se ha planteado

1.2.4.- FORMULACION DEL PROBLEMA

¿De qué manera la aplicación de técnicas gerenciales tradicionales inciden en la gestión administrativa de la Empresa Plasticaucho?

1.2.5.- PREGUNTAS DIRECTRICES

- ¿Qué técnicas gerenciales son las más utilizadas en la Empresa Plasticaucho?
- ¿La gestión administrativa de la Plasticaucho se ve influida por la utilización de técnicas gerenciales Actuales o imperan las técnicas gerenciales tradicionales?
- ¿Es necesario instituir la empresa Plasticaucho de Ambato técnicas gerenciales que permitan el mejoramiento de la gestión administrativa?

1.2.6.-DELIMITACION DEL OBJETO DE INVESTIGACIÓN

- ✓ **CAMPO:** Administrativo
- ✓ **AREA:** Gerencia
- ✓ **ASPECTO:** Técnicas Gerenciales

Delimitación Espacial

Esta investigación se la realizará en la Empresa Plasticaucho de la ciudad de Ambato

Delimitación Temporal

El estudio se la realizará del mes de Marzo a Octubre del 2010

Unidades de Observación

Este proceso investigativo se lo realiza con:

1.3.- JUSTIFICACION

Siendo nosotros los profesionales del futuro, nos interesamos en conocer y desarrollar lo necesario para poder lograr una gestión de acuerdo con los principios, métodos y mecanismos modernos de cómo dirigir una empresa, tomando en cuenta la competencia, tecnología, recursos humanos, inversionistas, etc., además, si le sumamos el hecho de ser un país en vía de desarrollo, por lo que debemos tener conocimientos de vanguardia para poder competir en un mercado globalizado.

En vista a esta situación, surge la inquietud de investigar, cuál sería la naturaleza de estos cambios y conocer las proyecciones que nos deparan la praxis gerencial del futuro, a la vez de identificar nuestros sistemas y estructuras administrativas actuales para determinar de qué forma debemos adaptarnos a la nueva situación, donde lo que se escucha hablar es acerca de la Administración por Calidad Total, Administración con Cero Defecto, Reingeniería, Gestión basada en Principios.

En la administración las situaciones son muy diversificadas. No existen dos organizaciones iguales, así como no existen dos personas idénticas. Cada una tiene sus objetivos, su campo de actividad, sus directivos y su personal, sus problemas internos y externos, su mercado, su situación financiera, su cronología, sus recursos básicos, su ideología, su política de negocios y un sin número de otros factores que la diferencian de las demás.

Cada teoría administrativa surgió como una respuesta a varios de estos problemas empresariales y todas estas teorías son aplicables dependiendo de la situación que se nos presente, ya que hay organizaciones o lugares que aun se encuentran en las primeras fases del proceso evolutivo de lo que hoy denominamos administración.

Por lo tanto, el administrador necesita conocerlas bien para tener a su disposición un abanico de alternativas interesantes para cada situación.

En este contexto, la empresa Plasticaucho también necesita adaptarse al nuevo y dinámico entorno social, económico, cultural y político que la rodea y que interactúa con ella. La incorporación de las nuevas técnicas y herramientas gerenciales en el desarrollo de su actividad habitual, unido a las nuevas demandas sociales y económicas, y la cooperación empresarial en el desarrollo, económico y social enfocados claramente hacia una perspectiva de futuro. Todos estos cambios van a tener un reflejo en los sistemas de dirección, organización y gestión administrativa.

Sobre la base de lo señalado anteriormente, los cambios en los procesos técnico-administrativos se expresan mediante varios enfoques y técnicas gerenciales, que han surgido del estudio constante del desarrollo de las organizaciones, tales como: la planificación estratégica, calidad total, benchmarking, reingeniería, organización virtual, empowerment y el cuadro de mando integral.

Al combinar las aportaciones literarias sobre estas distintas herramientas y técnicas de gestión empresarial habitualmente utilizadas en la gestión administrativa, pero poco utilizadas dentro del ámbito de la gestión empresarial, se podría generar múltiples beneficios y mejoras como:

- Definir el escenario futuro de la empresa a medio y largo plazo, mediante la demarcación de la misión, visión, valores comunes y principios estratégicos que permitirán formalizar el proyecto o modelo de organización al que tiende la empresa, con particular énfasis en los rasgos diferenciales que pretende desarrollar respecto de comercios similares.
- Los actuales sistemas de dirección, organización y gestión de las empresas son en muchos casos poco eficaces y excesivamente operativos. Los actuales modelos de organización y gestión responden a una situación y a un entorno mucho más estable que el actual.
- El entorno demanda para las empresas de calzado una gestión estratégica basada en

la mejora continua y en la calidad y la adecuación de los servicios empresariales a la demanda existente.

- Puede ayudar a la organización al cambio y adopción de una nueva estrategia, es decir, es una herramienta favorecedora ante un cambio organizacional de una envergadura considerable, minimizando las dificultades e inconvenientes que suponen la adquisición de nuevas Plasticaucho o rutinas organizacionales.
- Permite comunicar la misión de modo integral a toda la organización y convencer a los integrantes de la misma sobre la conveniencia de la misma, ya que se aplica la comunicación en sus dos dimensiones vertical y horizontal, fija los objetivos y vincula la consecución de los mismos con unos incentivos, que motiven al empleado a alcanzar dichas metas, logrando de este modo una identificación entre los objetivos organizacionales y los objetivos particulares.
- Adicionalmente y considerando que en el ámbito de las empresas líderes como es Plasticaucho instituciones conservadoras y quienes las gerencian deben liderar el cambio; se hace imprescindible adoptar nuevos enfoques que les permitan la mejora continua del producto que forman, así como hacer de la innovación un proceso sistemático; de allí, la necesidad de transformar sus estructuras en función de los cambios y de acuerdo al entorno (Soto, 1998: 35).

Este trabajo tiene como objeto realizar un análisis exhaustivo acerca de estos enfoques y técnicas gerenciales y de esta manera identificar aquellas que le permitan a la empresa Plasticaucho mejorar su gestión para el cumplimiento de sus fines.

La investigación es factible, por cuanto el talento humano de todos los estamentos de la empresa participarán activamente en la elaboración de la misma; se contará con los recursos: económicos, materiales, de infraestructura, promoción, tecnológicos, etc., además con la asesoría multidisciplinaria necesaria y la voluntad empresarial.

1.4.- OBJETIVOS

1.4.1.- OBJETIVO GENERAL

Determinar cómo la aplicación de técnicas gerenciales tradicionales incide en la gestión administrativa de la Empresa Plasticaucho

1.4.2.- OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Establecer qué técnicas gerenciales son las más utilizadas en la Empresa Plasticaucho?
- Analizar la gestión administrativa de la empresa Plasticaucho si se ve influenciada por la utilización de técnicas gerenciales actuales o imperan las técnicas gerenciales tradicionales?
- Proponer el diseño de técnicas gerenciales actuales que permitan el mejoramiento de la gestión administrativa en la empresa Plasticaucho?

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.-

Existen muchos estudios que destacan la importancia que tiene el uso de estrategias metodológicas acordes al modelo basado en competencias, en centros de educación superior.

ARIAS, S, SÁNCHEZ, S, VITERI, J (1999). Propuesta para el mejoramiento de la gestión administrativa de la cooperativa de Traspotes “F.P” Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato

Objetivos:

- Realizar un análisis situacional de la cooperativa considerando el medio externo e interno para tener una visión más clara de las aéreas de fortaleza

vulnerabilidad, oportunidades de riesgo de forma que permita establecer las propuestas de mejoramiento.

- Capacitar y concientizar a los empleados a brindar un mejor servicio de atención al cliente.

En conclusión

- Es necesario que se realice una propuesta anual técnico, el mismo que ayudara a mejorar la administración y la buena distribución de las aportaciones de cada uno de los socios de tal manera que garantice los resultados al final del periodo contable y sobre la cual pueda con facilidad entenderla y por lo tanto tomar decisiones con propiedad.
- La implantación de nuevos e innovadores servicios atraerá un mayor número de usuarios los mismos que representan en términos económicos mayores ingresos a favor del asociado y del crecimiento de la institución.

SOSA Giovanna (2008) la ejecución de la gerencia basada en actividades (ABM) como estrategia empresarial para el incremento de la productividad dentro del departamento de posventa, de autos y servicios de la sierra _ auto sierra S. A.

UTA "FCA" Centro de estudios de posgrado maestría en gestión estratégica empresarial.

Objetivo General

- ✓ Establecer la gerencia basada en actividades (ABM) como estrategia empresarial para incrementar la productividad en el departamento de posventa de auto servicios de la sierra S. A.

Objetivos Específicos

- ✓ Proponer acciones que se generen de la aplicación de la gerencia basada en actividades (ABM).
- ✓ Implementar un sistema de evaluación de costos a través de actividades que generan valor al cliente.

En conclusiones

- ✓ Se mantiene un manejo de costos tradicionales lo cual genera falta de competitividad con respecto a otras empresas de la industria.
- ✓ La debilidad de auto sierra S. A. es la falta de estrategias gerenciales que busque el incremento de la productividad

HURTADO, Pilar. (2003) El diseño de la estructura orgánica funcional para mejorar las funciones administrativas de la empresa calzado Torino Facultad de Ciencias Administrativas Universidad Técnica de Ambato

Objetivo General

Establecer un sistema orgánico funcional para mejorar las acciones administrativas de la empresa Calzado Torino.

Objetivo Especifico.

- Definir las funciones administrativas como base del control interno en la empresa.
- Establecer la prioridad de las funciones en los diferentes niveles jerárquicos de la empresa.

En conclusión

- No existe nuevos métodos para desarrollar de una mejor manera el desempeño laboral en la empresa

- Un problema de organización es la centralización de responsabilidad en una sola persona lo que se desprende de la observación efectuado en la investigación
- Que al no existir eficiente administración, debido al estilo de dirección incorrecto no se puede establecer parámetros hacia el futuro

2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

La presente investigación sustentada con un enfoque crítico – propositivo, caracterizado porque el problema seleccionado parte de un estudio socio económico, de la recolección de datos empíricos pretendiendo llegar a evidenciar el problema y sus consecuencias. Requiere de sustentos científicos que orientaran el camino de la investigación en forma concreta y centrada, considerando que la gestión administrativa institucional demanda cambios.

El enfoque está contemplado con una propuesta que genere cambios y mejoren la gestión administrativa institucional.

2.2.1 FUNDAMENTACIÓN ONTOLOGICA

La realidad está siendo entendida como un mundo cambiante y dinámico, esto hace que la ciencia sus leyes y la verdad no sean absolutas, sino relativas, perfectibles, cuanto más se acerquen a la realidad. La aplicación de técnicas gerenciales influye en la gestión administrativa, la cual está en continuo cambio, por lo tanto los resultados del estudio no es la última palabra, es simplemente un aporte. Intervienen varios factores como son los económicos, sociales, culturales y otros.

2.2.2. FUNDAMENTACIÓN EPISTEMOLÒGICA

La realidad tiene sentido cuando se comprende en la interrelación con las diferentes dimensiones del contexto histórico social, ideológico, político, científico, técnica económica y cultural en donde todos los factores intervienen. Como ya se ha mencionado es un trabajo que no quedará en una simple información sino que hay que

llevarlo a la práctica, por lo tanto este no puede quedarse como una simple propuesta sino hay que llevarlo al cambio a la transformación: La aceptación del trabajo con nuevas técnicas gerenciales permitirá ver una verdadera gestión administrativa.

2.2.3.- FUNDAMENTACIÓN AXIOLOGICA

La ciencia no puede ser neutra, está influenciada por valores. La ética o valores consisten en normas de conducta para las personas y la sociedad. Esas normas tienen su origen en muchas fuentes, entre otras, la religión, las tradiciones culturales y la reflexión, lo que explica en parte la complejidad de cada punto de vista de los valores. Como sistema de normas, la ética se vale de muchos conceptos constitutivos, entre otros: obligaciones y derechos, virtudes de carácter, patrones de valor y bondad con que se valoran los resultados y las consecuencias de acciones, y patrones de equidad y justicia para la asignación de recursos y la atribución de recompensas y castigos.

2.3.- FUNDAMENTACIÓN LEGAL

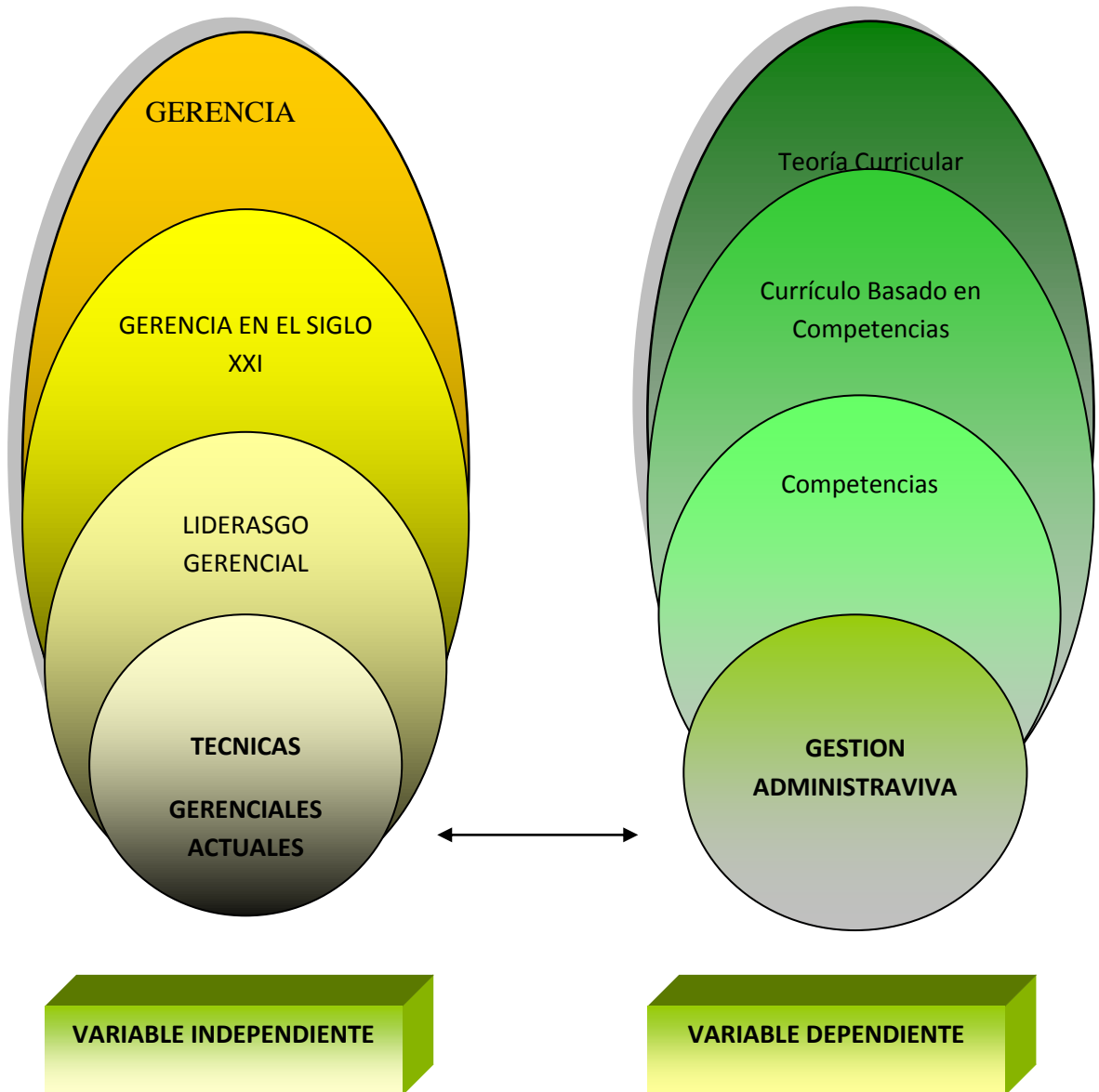
La investigación a desarrollarse se fundamentará en las siguientes Leyes y Reglamentos:

Constitución Política de la República

La nueva Constitución aprobada en el 2008, en cuanto a la Administración Pública en su Art. 228 señala:

“La administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de: eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación”.

2.4.- CATEGORÍAS FUNDAMENTALES



TECNICAS GERENCIALES (Variable Independiente)

GESTION ADMINISTRATIVA (Variable Dependiente)

GERENCIA

Crosby (1988) define a la gerencia como “el arte de hacer que las cosas ocurran”. Por su parte Krygier (1988) la define como un cuerpo de conocimientos aplicables a la dirección efectiva de una organización.

Según lo define Edgar Van Den Berghe en su libro “Gestión y Gerencia Empresariales”, Gerenciar es hacer que los objetivos se logren en la empresa, a través de las personas que trabajan en ella. Así mismo señala que para alcanzar esos objetivos se debe cumplir con ciertas actividades como planear, organizar, coordinar, dirigir y controlar.

En ese sentido Sisk y Sverdlik (1976) señalan que al describir y estudiar cada función del proceso separadamente, podría parecer que el proceso gerencial es una serie de funciones separadas, cada una de ellas ajustadas y encajadas en un compartimiento aparte, sin embargo esto no es así, aunque el proceso, para que pueda ser bien entendido, debe ser subdividido, y cada parte que lo compone discutida separadamente en la práctica, un gerente puede (y de hecho lo hace con frecuencia) ejercer simultáneamente, o al menos en forma continuada, todas o algunas de las cuatro funciones mencionadas.

En la actualidad, existe consenso, entre muchos autores, al señalar que el término gerencia se puede definir como un proceso que implica la coordinación de todos los recursos disponibles en una organización (humanos, físicos, tecnológicos, financieros), para que a través de los procesos de: planificación, organización, dirección y control se logren objetivos previamente establecidos.

En consecuencia, la efectividad de una organización depende directamente de la eficacia y la eficiencia con que el gerente ejecute sus funciones así como también de su habilidad para manejar a las personas que conforman su grupo de trabajo, generalmente con aptitudes, actitudes y necesidades diferentes, y guiarlas por el camino que conduzca hacia la efectividad de la organización.

De esta manera se puede distinguir tres aspectos claves al definir la gerencia como proceso: en primer lugar, la coordinación de recursos de la organización; segundo la ejecución de funciones gerenciales o también llamadas administrativas como medio de lograr la coordinación y, tercero, establecer el propósito del proceso gerencial; es decir el dónde queremos llegar o que es lo que deseamos lograr. (GERENCIA Y GERENTE. Disponible en: <http://modelosadministrativos2008ui.blogspot.com/2008/12/liderazgo>)

Pero el ser gerente no sólo es dirigir actividades, ser gerente también implica ser un buen líder, es saber el proceso de cómo penetrar en esas actividades que realizan los miembros del grupo con el cual se trabaja.

Entonces gerenciar y liderar son elementos que se deben combinar para el logro de su fin común, que permiten el aprendizaje de diferentes técnicas que permitan a la persona tener su desarrollo personal indispensable para que todos entiendan formas de cooperación con eficacia y eficiencia para obtener el objetivo común.

Por otra parte cabe decir que, puesto que el concepto de sistemas es utilizado como una manera de describir el proceso gerencial, es importante mencionar dos aspectos de la teoría de sistemas que son de particular valor para los gerentes.

Primero, el reconocimiento de que no hay un sistema único y sí una amplia gama de variantes en la complejidad de los sistemas, que resultó en que éstos son considerados como parte de una jerarquía.

El segundo aspecto de ésta teoría para los gerentes es una comprensión de las características de los sistemas abiertos, ya que los gerentes tratan primordialmente con la administración de sistemas sociales, una forma de sistema abierto

EL GERENTE DEL SIGLO XXI

PERFIL DEL GERENTE DEL FUTURO

A partir del año 2000 traerá consigo una nueva era en la cual deberá destacarse el espíritu emprendedor, es decir, la capacidad de los individuos de crear y dirigir una

organización para lo nuevo. Necesitaremos hombres que puedan edificar una nueva estructura y el espíritu de empresa sobre los fundamentos administrativos establecidos hasta hoy en día.

El hombre de negocios del futuro tendrá que adquirir aptitudes nuevas todas ellas empresariales por naturaleza, pero todas tendrán que ser ejercidas en y a través de una organización administrativa bastante grande y compleja.

Las características fundamentales de este nuevo tipo de dirigente empresarial serán:

Dominio De La Tecnología

El hombre de negocios tendrá que conocer por anticipado el sentido y la rapidez del cambio tecnológico, debido a que dichas transformaciones ofrecen una serie de oportunidades vitales para el buen rendimiento de una empresa y para mantener los niveles de competitividad requeridos. Estos avances serán producto esencialmente de necesidades económicas como es el aumento en la productividad.

Ahora bien el hecho de que la mayoría de las innovaciones del futuro tengan una finalidad económica, no quiere decir que una gran parte de éstas, sean producto del constante trabajo de investigación de nuestros intelectuales.

Es importante que el Gerente del Mañana en el Ecuador esté en capacidad de aceptar, adoptar e implementar en su empresa estas nuevas técnicas y descubrimientos. En una época de cambios rápidos, en donde los conocimientos y las técnicas se hacen obsoletas en muy breve plazo, nuestro éxito dependerá de nuestra habilidad para adquirir los más reciente conocimientos y aplicarlos a nuestra empresa.

Dominio de la Dinámica del mercado:

El ejecutivo del nuevo siglo tendrá que ir comprendiendo cada vez más la dinámica del mercado. El mercado constituirá la fuente de ideas más poderosa para la innovación administrativa, además, será necesario conocer los requerimientos del mercado para impedir posibles equivocaciones en los diseños del producto y en las aplicaciones de los avances tecnológicos.

Empresario Pro – Activo:

Con éste término se designará al empresario de la nueva era que no sólo resuelva los problemas que se les presenten día a día, sino que se dedique a un estado de cosas que se consideren mejor que el actual en el futuro. Este gerente tendrá que mirar hacia el mañana no solamente percibiendo las tendencias y las oportunidades de la cual pueda sacar ventajas, sino que siempre apuntará en dirección al progreso.

Esta terminología significará también, el hecho de prevenir lo que pasará para aprovechar en su justa medida cada recurso de que dispone en el presente Drucker, Peter. El Ejecutivo Eficaz.

Humanista: Necesidad De Espiritualidad

La Innovación Social irá detrás de la Innovación Tecnológica y para que el futuro sea promisorio se necesitará con urgencia un cambio profundo en los estamentos de la sociedad que permitan crear nuevas estructuras. En este sentido necesitaremos empresarios más humanos y sociales, que desechen los prejuicios y que no tengan miedo a las utopías.

La historia está llena de pueblos que han sobrevivido y superado condiciones críticas contando siempre con la voluntad y una identificación inquebrantable de la gente con unos ideales específicos. Nuestros ejecutivos deberán identificarse plenamente con los valores éticos y espirituales de su comunidad; mientras más fuerte sea esta identificación mucho más decidido será el apoyo de la gente a la consecución de los objetivos.

Diversidad, Flexibilidad Y Creatividad

Los avances científicos harán posible la diversificación y flexibilidad de todos los sistemas administrativos establecidos. Estos puntos no solamente, serán característicos de la producción de bienes y servicios, sino también en la inversión de materiales y del factor humano.

Para el ejecutivo el gran reto será asimilar dicho proceso y adaptarlo a las estructuras orgánicas de su empresa.

El empresario del Siglo XXI deberá tener un amplio grado de creatividad y sentido común que le permita reconocer las oportunidades en el momento que se les presenten.

Sí también deberá acudir a soluciones innovadoras y creativas acorde con los nuevos problemas y la nueva sociedad.

Amplio Conocimiento Sobre Su Entorno

La futura generación tendrá que dominar y conocer una serie de características del entorno en el cual desarrollará sus actividades, podemos enumerarlas de la siguiente manera:

- ❖ **Limitaciones de Recursos**
- ❖ **Competencia**
- ❖ **Avances Tecnológico**
- ❖ **Problemas Energéticos**
- ❖ **Estándar de vida de la comunidad, etc.**

Estos conocimientos le servirán de mucho al gerente en lo que respecta a la toma de decisiones.

Capacidad Innovadora

Los hombres de negocios tendrán que aprender a establecer y administrar una organización innovadora, donde tendrán que formar grupos nuevos, humanos, capaces de anticiparse a lo nuevo, susceptibles de convertir su visión en tecnología, producto y procesos.

El concepto de organización innovadora es muy distinto al de la organización únicamente administrativa, debido a que la segunda puede modificar, ampliar y mejorar pero no puede innovar,

Esta nueva organización requerirá de una estructura respecto al personal en la que el trabajo en equipo impere sobre el trabajo individual, la relación entre miembros de este equipo debe ser flexible, no obstante debe haber una gran disciplina.

Las decisiones deberán ser tomadas en consenso para lo cual se necesitará una actitud diferente a la actual por parte de los funcionarios, ya que bajo el método de consenso los superiores no necesariamente tendrán que emitir los juicios, sino que su función básica será la de estimular ideas perfectas o imperfectas de sus subordinados para la solución de los problemas de la institución.

Dominio De Idiomas

El proceso de Globalización permitirá la internacionalización de los negocios y relaciones comerciales, en el futuro será necesario conocer los requerimientos de otros países, de cada región, viajar, ver y visitar otros lugares, por lo cual el dominio de los idiomas será parte fundamental en el desarrollo de las actividades normales del gerente del mañana.

En conclusión, éstos puntos definen las características esenciales que deben poseer los ejecutivos del Siglo XXI.

Gerentes orientados básicamente a la acción y con una necesidad imperativa del logro. Conscientes de su rol en la nueva sociedad y deseosos de asumir y afrontar el reto del futuro, por ellos, por su país y por la humanidad.

Funciones del Lider

El Gerente es el elemento dinámico y vivificante de todo negocio. Sin su guía los “recursos de la producción” siguen siendo recursos y no se convierten nunca en producción. En un sistema económico de competencia, sobre todo, la calidad y el desempeño de los gerentes determinan el éxito de un negocio y, más aún, su supervivencia, porque constituyen la única ventaja que puede tener una empresa dentro de ese sistema.

Nuestros ejecutivos del futuro, deberán desempeñar simultáneamente una serie de funciones que le permitan motorizar un cambio en las estructuras organizativas y operativas de la empresa. La finalidad de estas variaciones será la creación de un nuevo

concepto empresarial, en la cual tanto la institución como los empleados, se vean motivados a mantener un aprendizaje continuo.

Dichas funciones están orientadas en las siguientes direcciones:

El Liderazgo Personal

A medida que nos aproximamos al Siglo XXI el juego del cambio se intensifica y se convierte en cambio maestro, por tanto el líder gerencial, está obligado a cambiar no sólo por necesidad, sino para sobrevivir en función de la demanda que el mercado ejerce sobre las organizaciones MAY FALAND Llyn y otros, 1998

De lo que se trata es del desarrollo de un liderazgo sólido, con dirección, propósitos y claridad, que haga de sus organizaciones entes altamente productivos. Líderes que entiendan que su permanencia en el mercado lo define como bueno ya que sólo los mejores sobreviven.

“El líder de hoy debe estar inspirado en el pensamiento y la acción de los líderes del ayer. De aquellos que han sido leales a su mandato y a su voz interior”¹ MAY FALAND Llyn y otros, 1998

En las cualidades, destrezas y comportamiento está el éxito del Líder del Siglo XXI. Esas cualidades y comportamientos que lo hacen actuar con decisión son las que logran la diferencia; los mantiene estables, inspirados, seguros, visionarios comprometidos, íntegros, honestos, humildes, con capacidad de aprender y de cambiar, es decir, de amar el aprender y sentirse motivado de las nuevas cosas, de los cambios, planes, proyectos en lo que ellos y sus organizaciones están involucrados.

“El Líder ideal para el Siglo XXI será aquel que cree un ambiente que estimule a todos los miembros de la organización a desplegar sus capacidades y a alcanzar una visión compartida que dé a las personas confianza para llegar, como nunca antes, más lejos y más rápido, y que determine las condiciones para que sus empleados sean más

innovadores, más creativos y para que sientan que tiene un dominio de su propia vida como jamás soñaron que fuera posible”¹ GRANDALL, Robert. Pág. 193.

Líder Comunicador

Los Gerentes o líderes están en los nodos del nexo de la comunicación existente en el interior de su compañía.

Cumplen la función de vigías de la comunicación, función que es de vital importancia para su libre flujo; son, además, responsables de generar, recibir, interpretar, presentar, canalizar y administrar los canales de información y comunicación hacia y desde sus respectivos equipos de trabajo.

Los Gerentes que se expresan con claridad facilitan el trabajo de los empleados. El estilo informal y sencillo de un Gerente quizás agrade a los empleados, pero cuando esta sencillez origina confusión y tiempo desperdiciado, se reduce en gran medida la eficiencia y con frecuencia disminuye también la moral.

En el mundo gerencial, se podría afirmar, sin temor a exagerar, que la comunicación es el hilo conductor de todas las operaciones cotidianas de una empresa para lograr la producción, existiendo una red que intercomunica al gerente con los niveles superiores, a éste con los niveles intermedios, los intermedios con los inferiores y unos con otros entre sí.

La comunicación le permite al gerente incursionar en procedimientos más complejos y especializados, como son la realización de una entrevista técnica, una reunión personal, ser expositor del discurso central en un acto conmemoratorio de la empresa, dar una orden verbal o escrita. Todas estas son posibles gracias a la magia de la comunicación.

Existen cuatro procedimientos fundamentales en la vida gerencial: la entrevista, la reunión, la orden y la oratoria. Ellos representan fielmente la comunicación pura, razón por la cual el Gerente del Siglo XXI debe buscar los medios posibles en pos de mejorarlos y hacerlos cada vez de manera más brillante y eficiente.

Líder Entrenador

Un gerente no tendrá éxito si la fuerza de trabajo se dedica exclusivamente a copiar de memoria lo que escucha y ve, o a ciegas sigue las reglas de comportamiento prescritas.

El propósito del gerente del nuevo siglo debe consistir en estimular a los individuos a que reflexionen por sí mismos, tomen la iniciativa, desafíen los conocimientos recibidos y no acepten el status quo.

Los empleados en una compañía no son unidades de mano de obra; en realidad es genuinamente un recurso (el recurso humano) encargado de hallar y aprovechar ideas para mejorar los procesos, el diseño de los productos y la calidad en la manufactura.

Obviamente, para ello se exige: capacidad para comunicar, pero sobre todo, entrenamiento en múltiples habilidades que, al ampliar el alcance de trabajo de todos, convierte a la fuerza laboral en un recurso más valioso, útil y capaz de descubrir oportunidades de mejoramiento en tareas o procesos diferentes de aquellos en los cuales los individuos se encuentran conscientemente involucrados.

En otras palabras, el entrenamiento es lo que se le hace a la gente; aprendizaje es lo que la gente hace por sí misma (y lo que la organización hace por sí misma) mediante la revisión y evaluación continua de las consecuencias de acciones precedentes, a fin de hallar formas de mejorar (o ampliar) resultados positivos y eliminar lo que no agregue valor a los resultados.

Esta, en efecto, es la forma de mejoramiento continuo y transformación constante (de producto, proceso y competencia de los empleados).

Líder Motivador

La Motivación es un tema que ha preocupado desde hace tiempo a muchos psicólogos que han dedicado bastante tiempo y esfuerzo en la búsqueda de clasificar y descubrir sus elementos.

La motivación no es un rasgo inherente a un tipo de personalidad y a otra no, sino que todos somos posibles de ser motivados siempre que tengamos un deseo o necesidad insatisfecha.

Cuando la necesidad se satisface con el incentivo entonces surge una nueva situación llamada Motivación.

La fuerza de la necesidad determinará el efecto del incentivo, de ahí que, a mayor necesidad más fuerte y efectivo es el incentivo.

Los ejecutivos y gerentes deben entender la relatividad temporal del incentivo.

La gerencia debe propiciar que el empleado satisfaga todas sus necesidades naturales con el salario que recibe o bien con los beneficios marginales que la empresa pueda facilitarle a través de programas cooperativos y otros.

Aunque parezca contradictorio es saludable que tengan insatisfecha algunas necesidades adquiridas para que genere motivación.

NUEVO MODELO PARA EL LIDERAZGO

De un Paradigma Anterior	A un Paradigma Actual Futuro
Ser gerente	Ser líder
Ser jefe	Ser formador y facilitador
Controlar a la gente	Darle empowerment a la gente
Autoridad centralizada	Distribuir liderazgo
Microgerencia y definición de objetivos	Consenso con una visión y una estrategia amplios
Establecer una “posición de poder” y de jerarquía	Desarrollar el “poder de las relaciones” y las redes de equipos de trabajo
Exigir obediencia	Lograr compromiso
Centrarme en cifras y tareas	Centrarse en la calidad, el servicio y el cliente
Confrontar y combatir	Colaborar y unificar
Hacer hincapié en la independencia	Estimular la interdependencia
Estimular las redes de “viejos camaradas”	Respetar, honrar y respaldar la diversidad
Cambiar por crisis y necesidad	Aprendizaje e innovación continuos.
Ser internamente competitivos	Ser globalmente competitivos

Espín, Antonio. Gerencia Dinámica y Productiva, 1999.

Perspectivas futuras para el desarrollo de las empresas en un mercado globalizado

Al aproximarse el nuevo milenio, es difícil negar que se vive en un periodo de acelerados y profundos cambios. La globalización, la integración económica y los avances tecnológicos están variando las reglas del juego y el entorno en el que los negocios compiten, lo que obliga que para sobrevivir y ser ganadores hay que comprender mejor las fuerzas del mercado, así como formular estrategias coherentes para poder lograr ser exitoso.

El mundo ha comenzado a cambiar de espacio de tiempo y lugar, y eso lo deben comprender todos los empresarios y gerentes. Deben cambiar el pensamiento gerencial, pues las cosas no serán definitivamente como antes.

Un nuevo comercial denominado globalización arropa el mundo, y se incrementará en los comienzos del nuevo siglo con la entrada de nuevos y poderosos competidores, productos de todos los acuerdos de libre comercio que se están planteando los países del mundo.

Por lo que, para un gerente ser de clase mundial debe dividir su cerebro y multiplicar sus acciones. Debemos reconocer que la República Dominicana posee una clase empresarial cuya capacidad y agresividad ha desbordado el tamaño del mercado local, trascendiendo con éxito las fronteras.

El mundo de los negocios no es solamente una actividad productora de beneficios, es como un apasionado y cambiante juego de ajedrez donde el mayor espacio lo ocupan la inteligencia, la innovación y la presentación.

La nueva competencia globalizada requerirá establecer nuevos estilos y objetivos en la dirección empresarial mediante el desarrollo de una disciplina cada vez más férrea, pero al mismo tiempo, más inteligente.

Por lo tanto, para poder competir es de saber y conocer los conceptos fundamentales que un buen gerente debe dominar hoy en día, como son:

- **Conocer el mercado**

Un peldaño del éxito es el conocimiento del mercado, pues cuando un negocio no atiende correctamente a un cliente, lo pierde y no logra obtener utilidades, con lo que está condenado al fracaso y desaparición.

El gerente que no comprende esta filosofía de vida empresarial y que no la practique debe ser sacado de la organización. Aquel gerente y el equipo humano que no la practique con la fe, devoción, perseverancia y firmeza que demandan las actuales circunstancias del comercio mundial, no podrán tener cliente y consumidores satisfechos y tendrá que pagar por su error perdiendo mercados e incluso hasta cerrando su mejor negocio.

- **Contabilidad eficiente: un objetivo necesario**

Muchos empresarios y dueños de negocios manejan sus operaciones confiando en la institución o en su “experiencia”, minimizando la importancia del análisis ponderado, de los registros contables, financieros. Esos, a la larga, están condenados al fracaso y a la desaparición, pues a medida que el negocio crece se van complicando las operaciones.

En tal sentido, es imprescindible el conocimiento de los diversos financieras, por lo que se requiere dominar los estados financieros y sus diversas composiciones, dominio que es fundamental para poder dirigir y evaluar la gestión de una empresa.

- **Contabilidad gerencial**

Un gerente no necesita ser un experto tributario pero si debe conocer los conceptos fundamentales de las leyes fiscales aplicables a su negocio y a los de su competencia directa ligados a su entorno operativo, tales como montos, porcentajes, multas, recargos, plazos de pago, etc.

Conocer eso le ahorrará muchos dolores de cabeza y alguna que otras cosas y sobre todo le evitará afectar la salud financiera de la empresa.

- **La estrategia de costos**

Toda inversión importante en nueva tecnología debería asegurar un mayor valor agregado al producto o servicio de la empresa. Hay que maximizar las ganancias y hacer un uso adecuado de los fondos al adquirir equipos y maquinarias y un uso que le retorne la inversión.

- **Fijar precios competitivos**

El precio es uno de los factores que más inciden en la función básica de un gerente consistente en maximizar las ganancias de la empresa. La fijación de precios es compleja. Pero sirve para evaluar estratégicamente su mercado y fijar con arte el precio más rentable y competitivo que le permita el mercado y los competidores.

- **La comunicación efectiva**

Un buen gerente debe desarrollar varias cualidades para ser un buen comunicador como es aprender a escuchar, saber escribir correctamente y poder comunicarse oralmente de manera eficaz, posibilitando así realizar presentaciones exitosas.

El próximo siglo traerá cambios de largo alcance en cinco áreas, dentro del entorno social y económico, y en las estrategias, estructuras y administración de empresas.

La economía mundial será bastante diferente de lo que los hombres de negocios, políticos y economistas todavía dan por cierto.

La tendencia hacia la reciprocidad como un principio central de la integración económica internacional se ha vuelto, por ahora, poco menos que irreversible, le guste a uno o no.

Las relaciones, por lo tanto, se conducirán por medio de tratados bilaterales y trilaterales, tanto sea para las inversiones como para el comercio, las relaciones económicas se entablarán cada vez más entre bloques comerciales y no entre países.

Alianzas Estratégicas

Las empresas se integrarán por sí mismas a la economía mundial a través de alianzas: participaciones minoritarias, joint-ventures (alianza estratégica), consorcios de investigación y marketing, compañías en subsidiarias o en proyectos especiales, intercambio de licencias y demás.

Son varias las razones para esta tendencia rápidamente acelerada:

Muchas pequeñas y medianas empresas, tendrán que participar activamente en el mundo de la economía. Para mantener su liderazgo dentro de un mercado desarrollado deberá mantener cada vez más una fuerte presencia en todos esos mismos mercados del mundo.

Pero las compañías medianas y pequeñas difícilmente tienen los recursos financieros o gerenciales para crear subsidiarias en el exterior, o para adquirirlas DRUCKER, Peter.

Administración y Futuro

Financieramente, sólo los japoneses pueden todavía permitirse el lujo de formar multinacionales. Hoy en día únicamente una compañía muy grande y rica en efectivo puede enfrentar verdaderamente la formación de una multinacional.

No obstante, las fuerzas de conducirán más importantes que están tras ese rumbo hacia las alianzas son la tecnología y los mercados. En el pasado, las tecnologías apenas se superponían. En cambio, hoy en día es raro el campo que todavía se mantiene aislado. Ni siquiera una gran compañía puede ya conseguir toda o gran parte de la tecnología que necesita, en forma similar, los mercados van cambiando rápidamente, fusionándose, entrecruzándose y superponiéndose unos a otros, porque tampoco ellos están separados y son distintos.

Las alianzas, si bien son necesarias, son mucho menos que fáciles. Requieren una extrema y total desacostumbrada claridad en lo que respecta a objetivos, estrategias, políticas, relaciones y gente. También requieren un acuerdo previo sobre cuando y como esta alianza debe llevarse a su fin. Cuanto más problemáticas se vuelven las alianzas, tanto más exitosas llegan a ser.

Cambios en las Empresas

Las empresas negociadoras soportarán el próximo siglo reestructuraciones más y más radicales de lo que han sufrido nunca.

Las empresas del mañana seguirán dos nuevas reglas:

- Llevar el trabajo donde está la gente, y no a la gente donde esté el trabajo.
- Contratar fuera de la propia empresa a un contratista externo para aquellas actividades que no ofrezcan oportunidades para avanzar hacia posiciones gerenciales y profesionales de alto nivel dentro de la empresa.

Una de las razones para esto es que este siglo ha adquirido la habilidad de movilizar de un lado a otro ideas e información en forma mucho más rápida y barata. Finalmente, el tamaño de la corporación se volverá una decisión estratégica hacia finales de la década actual no tiene sentido pensar que mejor es “grande” o que pequeña es más linda”. Ni un ratón ni una mariposa son, en sí mismos, “mejores” o “más lindos”.

Cualesquiera que fueran las ventajas que el tamaño grande en sí mismo solía conferir a un negocio, hace rato que fueron canceladas por la disponibilidad universal de un cuerpo gerencial e información.

Cualesquiera que fueran las ventajas que la pequeñez en sí misma les confería a otros negocios, hace rato que fueron dejadas de lado por la necesidad de pensar, sino de actuar, en forma global.

La gerencia será la que deberá decidir el tamaño correcto del negocio, el tamaño que mejor adopte a su tecnología, a su estrategia y a sus mercados.

Reto de la Gerencia

El mayor desafío para las empresas, especialmente en las grandes compañías lo constituye la gente en cargos gerenciales. Y no estamos preparados absolutamente para ello.

Una razón por la que podría haber problemas es el brusco cambio en la estructura de la gerencia. Durante 35 años, desde fines de la Segunda Guerra Mundial hasta principios de la década del 80, la tendencia iba hacia más y más niveles gerenciales y hacia más y más especialistas “staff”. Ahora la tendencia va en sentido opuesto.

Reestructurar la organización entorno a la información individualmente da como resultado una drástica reducción en el número de niveles gerenciales y, con ello, en la cantidad de empleos en las gerencias en “general”.

No es solamente la información la que está causando estos cambios. Hoy en día, especialmente en las grandes empresas, hay dos personas en cada peldaño de la escalera promocional que, cada vez, está siendo más corta.

Las empresas, en especial, las grandes tendrán que cambiar sus políticas de personal, sus políticas de remuneración y sus políticas de ascenso. Aún más difícil, tendrán que cambiar las expectativas y la visión de su grupo gerencial y van a tener que hacer esto en un momento en que han perdido una buena parte de la confianza y la fe de ese grupo.

La revisión de la tendencia a tener niveles gerenciales y equipos “staff” y en la dirección general podría ser bastante desconcertante. Porque eso significa un cambio drástico en sus expectativas y en el panorama tanto de la empresa como de los propios gerentes y profesionales Drucker, Peter. La Gerencia de Empresas, 1993.

La Organización del Futuro.

Los indicios actuales muestran para el futuro que los negocios aumentarán su velocidad, que la competencia en la mayor parte se incrementa en el transcurso de las próximas décadas. El sistema actual de administración se ha quedado un poco rezagado en un ámbito como éste (de rápido desarrollo).

A continuación le presentaremos propuestas claras de los aspectos que deberán adoptar las organizaciones del siglo XXI para integrarse a un entorno indiscutiblemente cambiante KOTTLER, John P. El Líder del Cambio, 1997.

Un Sentido De Premura Persistente

Las transformaciones fundamentales jamás tienen éxito si el valor de complacencia es bajo.

El sentido de premura contribuye enormemente a completar un proceso de transformación. Actualmente, las empresas se caracterizan por tener largos periodos de calma, interrumpidos por periodos breves de frenética actividad. Si el ritmo de cambio externo continua aumentando, entonces el sentido de urgencia de la organización triunfadora del siglo veintiuno tendrá que ser medio o elevado todo el tiempo sin implicaciones de una presencia de pánico continuo, ansiedad o temor, sino que es un estado en el que la gente busca tanto problemas como oportunidades, y en el que la norma es “hazlo ahora”.

Mantener este sentido de premura implica, ante todo, un mejor sistema de comunicación. La tradición de distribuir los datos financieros y contables a un número reducido de personas mensual o trimestralmente se convertirá en algo del pasado. Además un mayor número de personas necesitará información (datos) sobre clientes, competidores, empleados, proveedores, accionistas, desarrollos técnicos y resultados financieros.

Actualmente varias empresas han dado pasos importantes para la creación de este canal de información, sobre todo información sobre satisfacción de los clientes, atención a los clientes personalmente por los directivos sobre todo aquellos con disgusto, pero para el siglo XXI las culturas corporativas deberán esforzarse más, será preciso modificar las normas asociadas con la cortesía política, la diplomacia que acata la costumbre establecida, y la actitud de ocultar las malas noticias.

El aumento del sentido de premura, a su vez, contribuirá a que las organizaciones transformen con mayor facilidad y puedan enfrentar mejor un ámbito que se transforma con rapidez.

El Trabajo En Equipo En La Alta Gerencia

En un mundo que se desplaza con rapidez, el trabajo en equipo resulta de enorme utilidad casi todo el tiempo.

En un ámbito de cambio constante, los individuos, aun los más talentosos individuos, no contarán con el tiempo o la experiencia suficientes para absorber rápidamente la información continuamente cambiante sobre competidores, clientes y tecnología y sobre todo no estarán en la amplia capacidad de transmitir las informaciones necesarias debido al ritmo acelerado en que se desenvuelve KOTTLER, John P. El Líder del Cambio, 1997.

Si se cuenta con los elementos básicos de un equipo sensato desde el primer día, el presidente ejecutivo se encontrará en una posición mucho más ventajosa para integrar la clase de coalición que se requiere para manejar el cambio. Un sistema como el anterior elimina a las víboras con grandes egos de los ascensos puesto que sus acciones dañinas serán completamente inaceptables.

Promover equipos en lugar de individuos creará controversias considerables, más aún en sociedades como la de Estados Unidos con su tradición del vaquero solitario.

Personas Capaces De Crear Y Comunicar Una Visión

En la última década se ha presentado atención al desarrollo de líderes, personas capaces de crear y comunicar visiones estratégicas. En el próximo siglo tendremos que volvernos más hábiles para crear líderes. Sin la existencia suficiente de ellos, la visión, comunicación y facultar a los empleados.

Estos elementos que componen el núcleo de la transformación, no se darán sencillamente suficientemente bien, ni con la rapidez necesaria para satisfacer nuestras necesidades y expectativas.

El desarrollo del potencial de liderazgo no se da en un lapso pequeño, por eso se habla cada vez más del “aprendizaje a lo largo de la vida. Si el tiempo que pasamos en el trabajo nos estimula y contribuye a que desarrollemos aptitudes de liderazgo, con el tiempo lo pondremos en práctica, si por el contrario, el tiempo pasado en el trabajo no contribuye a desarrollar dichas habilidades, es probable que jamás lleven a la práctica su potencial.

En organizaciones muy controladoras, con burocracias muy rígidas tienden a destruir con frecuencia el liderazgo al no permitir que los individuos crezcan, sus habilidades florezcan y se pongan a prueba.

Las organizaciones triunfadoras del siglo XXI tendrán que ser incubadoras de liderazgo. Es preciso estimular a la gente para que trate de dirigir, primero en pequeña escala, tanto para contribuir que la institución se adapte a las circunstancias cambiantes como para ayudarse a sí misma a crecer.

Tan solo en los últimos diez años, hemos avanzado mucho en la creación de esta clase de organización. Cualquiera que se sienta pesimista respecto de nuestra capacidad para construir estructuras para incubar liderazgo debería analizar meticulosamente lo que ya ha ocurrido. Los empleos con definiciones estrechas, las culturas opuestas a los riesgos y los jefes que tienden a administrar a los individuos siguen siendo la norma en

demasiados sitios, especialmente en grandes compañías y numerosas organizaciones gubernamentales.

Facultar A La Mayoría De Los Empleados

Si no se faculta lo suficiente a los empleados, la información crítica sobre la calidad permanece inútil en la mente de los trabajadores, y la energía para poner en práctica los cambios yace adormecida.

Los mismos atributos que se requieren para facultar líderes se necesitan para facultar a los empleados, además facultar constantemente en un mundo cambiante funciona perfectamente en las organizaciones en la que los directivos se concentran el liderazgo y en las que delegan la mayor parte de las responsabilidades administrativas a los niveles más bajos.

Todo esto exigirá jerarquías más planas, menos burocracia y una mayor tendencia a correr riesgos, fuerzas laborales que en su mayor parte se administran en sí mismas y altos directivos que se concentran en proporcionar liderazgo para proyectos relativos a clientes. El modelo ya se ha sometido a prueba.

Administración Delegada Para Un Desempeño Excelente En El Corto Plazo

Aun en un mundo que cambia en un mundo que cambia con rapidez, debe existir alguien dentro de la organización encargada de hacer que el sistema actual funcione de acuerdo con las expectativas, de lo contrario quienes ostentan el poder perderán el apoyo de grupos de gran importancia.

Apuntar hacia un futuro mejor es algo maravilloso, pero si los logros a corto plazo no nos demuestran que vamos por el camino correcto, difícilmente encontraremos la oportunidad de poner en práctica cabalmente nuestra misión.

Puesto que la clase de organización que proponemos delega gran parte de la autoridad en los niveles más bajos, excelencia en la administración significa que los empleados

facultados manejan bien esta responsabilidad. Eso, a su vez, significa que tienen que recibir la capacitación suficiente en materia de administración y contar con el apoyo de los sistemas apropiados.

Nada De Interdependencia Innecesaria

Es en siglo XXI, el ámbito de los negocios será tan volátil que obligará un mayor número de organizaciones deberán coordinar sus subunidades con más rapidez y a un costo más bajo. En este sentido, es probable que la organización del siglo XXI sea mucho más limpia que la representativa de nuestros tiempos. Más aún, definitivamente se fomentará el proceso de limpieza continua en un ámbito que se desplazará con mayor rapidez. En lugar de esperar a que las interdependencias alcancen niveles difíciles de manejar, la organización efectiva del próximo siglo volverá a analizar vínculos con mayor regularidad, para eliminar aquellos que no sean pertinentes. PETERS Y WATERMAN. En Búsqueda de la Excelencia.

Una Cultura Corporativa Adaptable

Todas las prácticas anteriormente expuestas constituyen ejercicios para la creación de culturas corporativas adaptables.

Las culturas pueden facilitar la adaptación si le conceden algún valor al buen desempeño para los grupos que componen la organización, si realmente apoyan el liderazgo y la administración competentes, si estimulan el trabajo entre los altos directivos, y si exigen un mínimo de niveles, burocracia e interdependencia.

Las empresas realmente elaboran productos y servicios de la más alta calidad con mayor rapidez. Incluso cuando cuentan con menos recursos y patentes, o con menos participación de mercado, compiten y triunfan una y otra vez.

COMPARACIÓN ENTRE LA ORGANIZACIÓN DEL SIGLO VEINTE Y LA DEL SIGLO VEINTIUNO.

ESTRUCTURA	ESTRUCTURA
<i>Burocrática</i>	No burocrática, con menos reglas y empleados.
<i>Con múltiples niveles</i>	<i>Limitada a menos niveles</i>
<i>Organizada con la expectativa de que la alta gerencia va administrar</i>	<i>Organizada con la expectativa de que la alta dirección va a dirigir, y a los empleados de menos nivel a administrar.</i>
<i>Caracterizada por políticas y procedimientos que generan innumerables y complicadas interdependencias internas.</i>	<i>Caracterizada por políticas y procedimientos que generan la interdependencia interna mínima para servir a los clientes.</i>
SISTEMAS	SISTEMAS
<i>Dependen de menos sistemas de información en cuanto desempeño</i>	<i>Dependen de numerosos sistemas de información en cuanto a desempeño, y proporción de datos sobre los clientes</i>
<i>Distribuyen datos sobre desempeño únicamente a los ejecutivos</i>	<i>Difunden ampliamente los datos en cuanto a desempeño</i>
<i>Ofrecen capacitación administrativa y sistemas de apoyo únicamente a los ejecutivos de primer nivel</i>	<i>Ofrecen capacitación administrativa y sistemas de apoyo a mucha gente</i>
CULTURA	CULTURA
<i>Centrada</i>	<i>Orientada hacia el exterior</i>
<i>Centralizada</i>	<i>Faculta a los empleados</i>
<i>Lenta para la toma de decisiones</i>	<i>Expedita para la toma de decisiones</i>
<i>Opuesta a los riesgos</i>	<i>Más tolerante respecto de los riesgos</i>
<i>Política</i>	<i>Abierta y franca</i>

El Liderazgo y el Aprendizaje

La clave de una organización triunfadora del próximo siglo está basada en el desarrollo del liderazgo en todos los niveles de la misma. El administrador del siglo XXI tendrá que saber mucho sobre liderazgo. Sin estas habilidades no será factible construir empresas económicas y adaptables. KOTTLER, John P. El Líder del Cambio, 1997.

Un Prototipo Del Ejecutivo Del Siglo XXI

En el siglo XXI veremos más líderes destacados que desarrollen sus habilidades a través de un aprendizaje perpetuo, porque ese patrón de crecimiento se ha visto cada vez más recompensado en un ámbito que se transforma a gran velocidad. En un mundo estático, podemos aprender virtualmente todo lo que necesitamos saber sobre la vida cuando llegamos a los quince años de edad, y somos los llamados para proporcionar liderazgo.

En un mundo de cambio perpetuo, jamás alcanzamos a aprenderlo todo, incluso si continuamos creciendo después de los noventa años, y el desarrollo de habilidades de liderazgo se vuelve pertinente para un número cada vez mayor de personas.

Conforme se identifique el ritmo de cambio, la voluntad y la capacidad para continuar desarrollándose se convertirán en elementos centrales para el éxito profesional del individuo y para el éxito económico de las organizaciones.

Es frecuente que muchas personas no comiencen la carrera con gran cantidad de dinero o inteligencia, pero triunfan a pesar de ello porque superan a sus rivales. Desarrollan la capacidad de manejar un ámbito de negocios complejo y cambiante. Crecen para convertirse en personas extraordinariamente competentes en el progreso de la transformación organizacional. Aprenden a ser líderes.

El Valor De La Capacidad Competitiva

El impulso competitivo y el aprendizaje perpetuo son factores que brindan ventajas a través de la generación de una capacidad competitiva extraordinariamente firme (ver la siguiente tabla). El impulso competitivo contribuía a generar el aprendizaje perpetuo, lo cual incrementaba los niveles de habilidad y conocimiento, especialmente habilidades para el liderazgo, lo cual a su vez daba origen a una prodigiosa capacidad para enfrentar una economía global cada vez más difícil y cambiante.

Así como las organizaciones se verán obligadas a aprender, sucederá cada vez más con una mayor cantidad de individuos. El aprendizaje perpetuo y las habilidades de liderazgo se podrán desarrollar en una población reducida, no cabe duda que este porcentaje aumentará en el transcurso de las próximas décadas.

El Poder Del Crecimiento Combinado

Así como las organizaciones se verán obligadas a aprender, transformarse y volverse a inventar constantemente en el siglo XXI, lo mismo le sucederá a un número cada vez mayor de individuos. Hasta hace poco tiempo, el aprendizaje perpetuo y las habilidades de liderazgo que se podrán desarrollar resultaban importantes para un porcentaje muy pequeño de la población. No cabe la menor duda de que dicho porcentaje aumentará en el transcurso de las últimas décadas.

Los Hábitos Del Eterno Estudioso

Los individuos con estos hábitos tienden a correr riesgos. Estos hombres y mujeres se obligan a abandonar su zona de comodidad y a poner a prueba nuevas ideas con mayor frecuencia que los demás. Estos individuos experimentan continuamente, a diferencia de la mayoría que se aferran a las costumbres establecidas.

Obviamente, los riesgos inevitablemente generan éxitos más grandes, y fracasos también, más grandes. Basados en esto los eternos estudiosos reflexionan con honestidad sobre sus experiencias para aprender de ellas, mucho más que la mayoría. El fracaso lo analizan desde una posición para llegar a conclusiones racionales.

Los eternos estudiosos solicitan opiniones e ideas de otros. No parten del supuesto de que lo saben todo o de que la mayoría de la gente tiene muy poco que aportar. Por el contrario, ellos creen que con el enfoque apropiado pueden aprender de cualquier persona prácticamente en cualquier circunstancia.

Los eternos estudiosos también escuchan con atención, mucho más de lo que lo hace un individuo promedio, y lo hacen con la mente abierta. No asumen que el hecho de escuchar generará grandes ideas o información importante con mucha frecuencia. Por el contrario. Pero saben que el hecho de escuchar con atención les proporcionará retroalimentación precisa sobre el efecto de sus acciones.

Y sin retroalimentación honesta, el aprendizaje se vuelve prácticamente imposible.

HABITOS MENTALES QUE FUNDAMENTAN EL APRENDIZAJE PERPETUO.

<i>Correr riesgos: Voluntad para obligarse a sí mismo a abandonar su zona de comodidad.</i>

<i>Hacer reflexiones humildes: Evaluación honesta de los éxitos y fracasos propios, en especial de estos últimos</i>
--

<i>Solicitar opiniones: Recopilación agresiva de información e ideas de los demás.</i>
--

<i>Escuchar con atención: Propensión para escuchar con atención.</i>
--

<i>Apertura ante las ideas nuevas: Voluntad para ver la vida con la mente abierta.</i>
--

--

Las Carreras Profesionales En El Siglo XXI

El ámbito económico más volátil, aunado a la necesidad de contar con más liderazgo y aprendizaje perpetuo, también está generando carreras profesionales muy diferentes de las representativas del siglo XX.

El problema del obrero es diferente. Las reglas de los sindicatos a menudo han desalentado el crecimiento personal. Las clasificaciones estrechas de puestos no fueron diseñadas para reducir el aprendizaje, pero ése ha sido una de las consecuencias que han tenido. En un mercado globalizado cambiante, probablemente no podremos hacerlo.

El antiguo camino profesional del oficinista sí contribuía al aprendizaje del individuo, pero únicamente en una sola dirección. Se absorbían cada vez más conocimientos sobre contabilidad (o ingeniería, o mercadotecnia), pero nada más. Para progresar más allá de cierto nivel, era preciso aprender acerca de administración, pero no gran cosa de liderazgo.

Las carreras del siglo XXI serán más dinámicas. Las personas que aprenden a dominar caminos profesionales volátiles también aprenden a sentirse más cómodas ante el cambio en términos generales, y por lo tanto, se vuelven más capaces de participar en las transformaciones organizacionales. Desarrollan más fácilmente el potencial de liderazgo que poseen.

Al contar con un mayor nivel de liderazgo, se ubican en una mejor posición para ayudar a sus empleados a avanzar en el proceso de transformación con el objeto de mejorar de manera significativa los resultados más importantes, a la vez que reducen al mínimo los dolorosos efectos del cambio.

Necesidad De Saltar Hacia El Futuro

Existen innumerables motivos por los cuales muchas personas continúan aferradas al modelo profesional y de crecimiento del siglo XX. Es probable que la estrategia de aferrarse al pasado se vuelva cada vez más efectiva en el transcurso de las próximas

décadas. Es mejor que la mayoría empecemos a aprender cómo enfrentar el cambio, como desarrollar el potencial de liderazgo que pudiéramos poseer, sea éste cual fuere, y como ayudar a nuestras organizaciones en el proceso de transformación, pero las personas tratan de crecer, que se sienten cómodas ante el cambio, que desarrollan aptitudes de liderazgo, están haciendo lo correcto para ellos mismos, para su familia, y para su organización.

Y quienes hoy en día se encuentran a la cabeza de empresas y alientan a los demás a dar el salto hacia el futuro, quienes ayudan a vencer los temores, quienes amplían la capacidad de liderazgo en sus organizaciones, son personas que brindan un servicio importante para la comunidad entera.

Técnicas Gerenciales

El éxito que puede tener la organización al alcanzar sus objetivos y también al satisfacer sus obligaciones sociales depende, en gran medida, del desempeño gerencial de la organización.

La base fundamental de un buen gerente es la medida de la eficiencia y la eficacia que éste tenga para lograr las metas de la organización. Es la capacidad que tiene de reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización (hacer las cosas bien) y la capacidad para determinar los objetivos apropiados (hacer lo que se debe hacer).

Por lo tanto, es indudable que como parte de las habilidades de un gerente, este debe tener conocimiento técnico, que implica la capacidad para usar los métodos, las técnicas y los medios necesarios para la ejecución de tareas específicas.

Este conocimiento especializado y capacidad analítica ha dado como resultado el desarrollo de técnicas y herramientas gerenciales que le permitirán al gerente mejorar la gestión administrativa de su organización y de esta manera cumplir con los objetivos propuest

Al referirse a técnicas se alude directamente a técnicas gerenciales o de apoyo a los procesos administrativos que operan en estas particulares organizaciones.

Podemos decir que los Modelos Gerenciales son estrategias de gestión operativa de administración (Gilbreath 1997) que se utilizan para direccionar el sistema estratégico de una empresa u organización, tanto como para impulsar sus procesos internos y obtener de manera eficiente los productos con los que interacciona con el entorno.

Técnicas Gerenciales Actuales.

En el ámbito de las universidades, éstas son instituciones conservadoras y quienes las gerenciar deben liderar el cambio; ellas necesitan adoptar nuevos enfoques que les permitan la mejora continua del producto que forma, así como hacer de la innovación un proceso sistemático; de allí, la necesidad de transformar sus estructuras en función de los cambios y de acuerdo al entorno (Soto, 1998: 35).

Sobre la base de lo señalado anteriormente, los cambios en los procesos técnico-administrativos se expresan mediante los enfoques y técnicas gerenciales, tales como: la planificación estratégica, calidad total, benchmarking, reingeniería, empowerment, el cuadro de mando integral y el kaizen.

A continuación se presenta una visión integradora de las aportaciones literarias sobre estas herramientas y técnicas de gestión empresariales, empleadas habitualmente en la gestión organizacional, pero muy poco conocidas y aplicadas dentro del ámbito de la gestión universitaria, pudiendo generar la utilización de las mismas, múltiples beneficios y mejoras que acabarán repercutiendo finalmente en una mejora de la gestión administrativa de este tipo de organizaciones

a) Planificación estratégica

La planificación estratégica o gerencia estratégica consiste en la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permiten que una organización logre sus objetivos (David, 1994: 5). Por su parte, Rodríguez (1997) indica que la gerencia estratégica busca

concentrarse en sólo aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio competir de acuerdo a las oportunidades y amenazas del entorno.

La planificación estratégica se desarrolla a través de un proceso que conlleva cinco tareas: 1) desarrollar un concepto de la organización, definir la misión y formar una visión de hacia dónde se necesita dirigir la organización; 2) transformar la visión en objetivos específicos por resultados; 3) elaborar una estrategia; 4) implantar y poner en práctica la estrategia seleccionada; 5) evaluar el resultado, revisar la situación e iniciar ajustes correctivos (Thompson y Strickland, 1994).

La aplicación de la planificación estratégica puede ser implementada tanto en organizaciones públicas como privadas, lo cual le proporciona ventajas a dicha aplicación, por cuanto existen modelos a considerar según la naturaleza de la organización en estudio. Para la aplicación de la planificación estratégica en la organización se requiere: definir la misión, realizar el análisis sobre las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), establecer políticas y diseñar objetivos.

A modo de síntesis, Carlés (2004) considera que las organizaciones, de cualquier tipo o sector empresarial o público, tamaño, estructura o madurez en calidad, necesitan, para tener éxito, establecer un sistema de planificación y gestión apropiado que permita desarrollar una imagen y una cultura de calidad que oriente no solo los elementos técnicos, sino también la planificación estratégica de todas las actividades que desarrolla, en la gestión de los medios y recursos que utiliza, en los procesos que pone en juego en el cumplimiento de su misión e incluso en todos los componentes humanos, materiales y conceptuales que forman parte del entorno de actuación.

Mintzberg y Brian (1993:5) aportan la siguiente idea acerca de la planificación estratégica: “establece la orientación general de una empresa y su viabilidad máxima a la luz, tanto de los cambios predecibles como los impredecibles que, en su momento, puedan ocurrir en los ámbitos que son de su interés o competencia. Estas decisiones son las que auténticamente moldean las verdaderas metas de la empresa y las que

contribuyen a delinear los amplios límites dentro de los cuales habrá de operar”. En consecuencia, ayuda a ser algo más preciso en la toma de decisiones.

b) Calidad Total

El término calidad para la administración, significa agregar más valor a los productos y servicios y distinguirlos de la competencia (Deming, 1982). Según Gitlow (1991: 47), es el juicio hecho por los clientes o usuarios de un producto sin términos del procedimiento ampliado de una empresa o los procedimientos asociados de una organización, junto con aquellos otros procedimientos asociados con los clientes, proveedores, accionistas, empleados y la comunidad en general.

La calidad total implica la participación continua de todos los trabajadores de una organización en la mejoría del desarrollo, diseño, fabricación y mantenimiento de los productos y servicios de una organización (Rico, 1992). Este enfoque va más allá del enfoque tradicional de la calidad solamente basada en las normas, y al cumplimiento de requisitos y características de los productos o servicios, su interés apunta a una idea estratégica de una permanente atención a las necesidades del cliente y a una comunicación continua con el mercado para el desarrollo de una lealtad y preferencia de los clientes o usuarios.

Para Rico (1997), debe fortalecerse con otras actividades de carácter estratégico como el benchmarking para referido a planificar, hacer, verificar, actuar. Planificar, visión de futuro, compromiso gerencial actual y futuro; hacer, conocer los procesos, rediseñarlos, aprender de los errores; verificar, detección de los puntos fuera de los límites prefijados y correcciones; actuar, acción participativa y trabajo en equipo tanto al interior como al exterior de la empresa.

Deming (1982) y Soto (1998), adoptan enfoques específicos y detallados para la calidad total. Existen cinco ideas principales que ofrecen al contexto para estos enfoques y que al parecer se aplican a cualquier método: un enfoque cisternas, las herramientas de la

calidad total, el enfoque dirigido al cliente, el papel de la dirección y la participación de los empleados.

Para Deming (1982), el ciclo de calidad incluye catorce pasos:

1. Crear constancia en el propósito de mejorar el producto.
2. Adoptar la nueva filosofía.
3. No depender más de la inspección masiva.
4. Acabar con la práctica de adjudicar contratos de compra, basándose exclusivamente en el precio.
5. Mejorar continuamente y por siempre el sistema de producción y servicios.
6. Instituir la capacidad en el trabajo.
7. Instituir el liderazgo.
8. Desterrar el temor, estar seguro de la calidad y productividad.
9. Derribar las barreras, trabajar en equipo.
10. Eliminar los slogans y las metas numéricas para la fuerza laboral.
11. Eliminar las cuotas numéricas.
12. Derribar las barreras que impiden el orgullo de hacer bien un trabajo.
13. Instituir un programa vigoroso de educación y reentrenamiento.
14. Tomar medidas para lograr la transformación y trabajar como equipo para ejercer los trece pasos anteriores.

Para la aplicación del control de calidad se debe centrar el enfoque en la organización a través de: los procesos, los servicios, los productos y los clientes.

c) Benchmarking

Benchmarking es el proceso de obtener información útil que ayude a una organización a mejorar sus procesos. Esta información se obtiene de la observación de otras instituciones o empresas que se identifiquen como las mejores (o suficientemente buenas) en el desarrollo de aquellas actuaciones o procesos objetos de interés.

Benchmarking no significa espiar o sólo copiar. Está encaminado a conseguir la máxima eficacia en el ejercicio de aprender de los mejores y ayudar a moverse desde donde uno está hacia donde quiere estar.

Según Royal Mail, Reino Unido, 1992: Un proceso estructural que tiende a aprender a la práctica de otros, interna o externamente, que son líderes en su campo o con quienes legítimamente pueden establecerse comparaciones.

El Benchmarking se ha categorizado de varias formas, siendo de tres tipos los más comunes: Interno, Competitivo y Funcional. El interno aplica para grandes organizaciones, estableciendo como punto de referencia la evaluación de procesos similares a estas divisiones, identificando siempre el más exitoso para tomarlo como parámetro. El competitivo es el método más aplicado, y trata de evaluar los productos, servicios y procesos de la organización con actividades similares que ha identificado como las más exitosas de la competencia. El funcional, identifica la práctica más exitosa de otra persona, sea o no competidora, pero que se considera líder en una área específica de interés.

Tradicionalmente se han identificado cuatro fases para la implantación: Planificación, Investigación, Análisis y Comunicación de Resultados. Una vez la empresa se ha decidido a sumergirse en esta técnica es preciso el conocimiento y el compromiso por parte de todos los niveles de la empresa, de que se trata de un proceso continuado y que requiere de constantes puestas al día.

d) Reingeniería

La reingeniería se define como el rediseño de procesos de trabajo de negocios y la implantación de los nuevos diseños (Morris y Brandon, 1994). Para Soto (1998), consiste en una revisión fundamental y el rediseño radical de los procesos para alcanzar mejoras sustanciales en medidas críticas contemporáneas de rendimiento, tales como: costos, calidad, servicios y rapidez.

La reingeniería ha recibido diversidad de nombres, entre ellos modernización, transformación y reestructuración. Sin embargo, independientemente del nombre, la meta es siempre la misma: aumentar la capacidad para competir en el mercado mediante la reducción de costos, este objetivo es constante y se aplica por igual a la producción de bienes o a la prestación de servicios.

La metodología para aplicar la reingeniería según Morris y Brandon (1994), comienza con la determinación de los cambios que ayudarán a alcanzar ventaja competitiva y continúa a través de las diferentes actividades que conducen a cambios reales en los negocios. La metodología incluye lo siguiente: determinar metas y una nueva posición en el mercado; establecer un nuevo ambiente empresarial; elaborar el diagrama del negocio actual; rediseño: utilizar el diagrama como un modelo; construir los cimientos; implementar y operar el nuevo ambiente.

e) El empowerment

Se define como compartir el poder a todo nivel con todos. Se desplaza del “poder de la posición” hacia el poder de la gente, es decir, liberar el potencial de la gente (Lynne y Mc Farland, 2000).

Para Koontz y Weihrich (1998), el empowerment significa crear un ambiente en el cual los empleados de todos los niveles sientan que tienen una influencia real sobre los estándares de calidad, servicio y eficiencia del negocio dentro de sus áreas de responsabilidad. Esto genera un involucramiento por parte de los trabajadores para alcanzar las metas de la organización con un sentido de compromiso y autocontrol, y, por otra parte, los administradores están dispuestos a renunciar a parte de su autoridad decisional y entregarla a trabajadores y equipos.

El empowerment permite que los jefes de las organizaciones se concentren en necesidades más amplias como la formulación de nuevas visiones, la determinación de

las estrategias y las prioridades, el entrenamiento de equipos y la configuración de una cultura que sustente la excelencia. Las organizaciones con empowerment son de conformación plana, flexible con equipos informales de colaboración, alta tecnología, redes de comunicación; de cultura participativa, inspirada, creativa, sensible; de liderazgo para el empowerment, responsabilidad descentralizada, participación del poder.

Cuando se aplica con efectividad el empowerment, se moviliza a los individuos y a los equipos autodirigidos, no sólo para ejercer órdenes, sino también para innovar y mejorar los productos, los servicios y los programas, a menudo con resultados que abren nuevos caminos. El empowerment es compromiso, participación, conocimiento compartido, toma de decisiones, estímulo para que todos contribuyan con el máximo de su potencial. Para la aplicación del empowerment el enfoque se debe centrar en: los procesos, las actividades y descentralización del poder.

El Empowerment se define como la libertad que se le da a un empleado para que tome decisiones asumiendo su propio nivel de riesgo. Es la señal de que un empleador respeta y confía en sus empleados, y está dispuesto a permitirle hacer uso del entrenamiento y desarrollo invertido en ellos.

“Dar poder a los empleados no es proporcionarle el comando y control de la compañía, pero debe posibilitarle que tomen y aprendan decisiones locales que tengan influencia en su propio trabajo. Esto significa, que a cada empleado y equipo debe suministrársele un campo definido de libertad funcional dentro del cual ellos puedan ejercer sus respectivos conocimientos y habilidades. Las decisiones o acciones que tome un individuo o grupo en su límite de campo, por supuesto, estarán sujetas a la sanción del líder de equipo o de la gerencia, y estos tendrán que comprenderlo los empleados.

Pero dentro de su espacio el equipo debe tener libertad, es decir, contar con empowerment para operar de acuerdo con sus propias sanciones” Wellington, Patricia..

Existen tres aspectos interesantes, casi definitivos del empowerment:

- 1) El límite del empowerment de una persona o equipo debe trazarse siempre con claridad.
- 2) La administración siempre debe ejercer siempre en esa frontera, pero el liderazgo, en particular del equipo debe llevarse a cabo dentro de cada límite establecido.
- 3) Las sanciones: monitoreo, valoración y disciplina del desempeño operado y bajo propiedad de los individuos.

Por lo tanto dar poder a los empleados es:

- ❖ Confiar en ellos para que tomen las decisiones apropiadas, al proporcionarles la libertad de hacerlo y asegurarse de que acepten el control contable de sus responsabilidades.
- ❖ Asegurarles que está bien cometer errores, siempre y cuando aprendan de éstos y modifiquen futuros comportamientos de acuerdo con la experiencia.
- ❖ Legitimar la asunción de riesgos y delegar la autoridad para la toma de decisiones hasta el nivel más bajo involucrado en el riesgo.
- ❖ Establecer líneas claras de apoyo al liderazgo dentro de cada área administrativa y administrar por excepción en sus respectivos límites.

Para que el empowerment funcione se plantean tres condiciones claves:

1) Que la información sea compartida

“ El empowerment no es más que permitirle a los empleados utilizar las informaciones, las capacidades, las experiencias y la motivación que ellos ya poseen”.

2) Que se definan los límites de la autonomía

De no ser así sucederían dos cosas: Primero, que asuman un nivel de riesgo demasiado alto o, segundo, que se queden paralizados y entaponen los procesos.

3) Que se reemplace la jerarquía con equipos

No es posible tener empowerment, en el ámbito de equipo sino existe la decisión y la posibilidad individual de liberar ese poder, y si no se ha desarrollado una cultura de trabajo en equipo.

Todo lo antes expuesto no es más que una respuesta a los procesos de transformación al lo que están sometidas nuestras organizaciones, y esa transformación está afectando la manera en que las personas se relacionan y funcionan en las organizaciones.

Hoy en día se habla de organizaciones horizontales basada en equipos con empowerment, en vez de organizaciones verticales o jerárquicas tradicionales. Lo que

ha quedado en evidencia en la necesidad de transformar la función de recursos humanos¹.

f) Cuadro de mando integral (The Balanced Scorecard)

El Cuadro de Mando Integral (CMI), traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica. Para Kaplan y Norton (1997), el Cuadro de Mando Integral es la representación en una estructura coherente de la estrategia del negocio a través de objetivos claramente encadenados entre sí, medidos en los indicadores de desempeño, sujetos al logro de unos compromisos (metas) determinados y respaldados por un conjunto de iniciativas o proyectos.

El CMI mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, perspectiva del accionista; los clientes, perspectiva de la expectativa del cliente; los procesos internos, perspectiva de identificación de objetivos; la formación y crecimiento de la organización.

g) Kaizen

Kaizen es lo opuesto a la complacencia. Kaizen es un sistema enfocado en la mejora continua de toda la empresa y sus componentes, de manera armónica y proactiva.

El Kaizen surgió en el Japón como resultado de sus imperiosas necesidades de superarse a sí misma de forma tal de poder alcanzar a las potencias industriales de occidente y así ganar el sustento para una gran población que vive en un país de escaso tamaño y recursos.

Hoy el mundo en su conjunto tiene la necesidad imperiosa de mejorar día a día. La polución ambiental, el continuo incremento de la población a nivel mundial y el agotamiento de los recursos tradicionales más fácilmente explotables, hacen necesaria la búsqueda de soluciones, las cuales sólo podrán ser alcanzadas mediante la mejora continua en el uso de los recursos en un mundo acostumbrado al derroche y el despilfarro.

La esencia de las prácticas administrativas más “exclusivamente japonesas” ya sean de mejoramiento de la productividad, actividades para el Control Total de la Calidad, círculo de control de calidad, entre otros, puede reducirse a una palabra: KAIZEN. Kaizen es el concepto de una sombrilla que involucra numerosas prácticas y herramientas que dentro de dicho marco filosófico y estratégico, permiten una mejora continua en la organización. (Ibid)

El Kaizen es un sistema de mejora continua e integral que comprende todos los elementos, componentes, procesos, actividades, productos e individuos de una organización.

No importa a que actividad se dedique la organización, si es privada o pública, y si persigue o no beneficios económicos, siempre debe mejorar su performance a los efectos de hacer un mejor y más eficiente uso de los escasos recursos, logrando de tal forma satisfacer la mayor cantidad de objetivos posibles.

Mucho más es necesaria la mejora continua cuando se trata de actividades plenamente competitivas, se trate de lo económico, en lo deportivo, o en cualquier otro orden.

La mejora continua es no sólo necesaria, sino además una obligación permanente del ser humano para consigo mismo y la sociedad. La mejora continua hace a la cultura, ética y disciplina de toda sociedad que piense avanzar y participar en los avances y adelantos de la humanidad.

El kaizen ideado por consultores y empresas japonesas se ha diseminado en empresas de otras naciones vía círculos de calidad, sistemas de producción just-in-time,

mantenimiento productivo total, tablas de costes, sistema de sugerencias, y métodos rápidos de preparación de máquinas-herramientas; logrando sorprendentes e importantes resultados.

h) OUTSOURCING

El Outsourcing es una tendencia actual que ha formado parte importante en las decisiones administrativas de los últimos años en todas las empresas a nivel mundial.

Outsourcing ha sido definido de varias maneras. Se pueden mencionar:

- Es cuando una organización transfiere la propiedad de un proceso de negocio a un proveedor. La clave de esta definición es el aspecto de la transferencia de control.
- Es el uso de recursos exteriores a la empresa para realizar actividades tradicionalmente por personal y recursos internos. Es una estrategia de administración por medio de la cual una empresa delega la ejecución de ciertas actividades a empresas altamente especializadas.
- El Outsourcing es más que un contrato de personas o activos, es un contrato para resultados. En un contexto de globalización de mercados, las empresas deben dedicarse a innovar y a concentrar sus recursos en el negocio principal. Por ello el Outsourcing ofrece una solución óptima. El Outsourcing es una tendencia actual que ha formado parte importante en las decisiones administrativas de los últimos años en todas las empresas a nivel mundial.
- Es contratar y delegar a largo plazo uno o más procesos no críticos para un negocio, a un proveedor más especializado para conseguir una mayor efectividad que permita orientar los mejores esfuerzos de una compañía a las necesidades neurálgicas para el cumplimiento de una misión.
- Acción de recurrir a una agencia externa para operar una función que anteriormente se realizaba dentro de la compañía.
- Es el método mediante el cual las empresas desprenden alguna actividad, que no forme parte de sus habilidades principales, a un tercero especializado. Por

habilidades principales o centrales se entiende todas aquellas actividades que forman el negocio central de la empresa y en las que se tienen ventajas competitivas con respecto a la competencia. Consiste básicamente en la contratación externa de recursos anexos, mientras la organización se dedica exclusivamente a la razón o actividad básica de su negocio. Productos y servicios ofrecidos a una empresa por suplidores independientes de cualquier parte del mundo.

- El Outsourcing es más que un contrato de personas o activos, es un contrato para resultados. En un contexto de globalización de mercados, las empresas deben dedicarse a innovar y a concentrar sus recursos en el negocio principal. Por ello el Outsourcing ofrece una solución óptima.

i) Justo a tiempo (Just in Time)

El método justo a tiempo (traducción del inglés Just in Time) es un sistema de organización de la producción para las fábricas, de origen japonés. Esta metodología tiene como objetivo la creación de lugares de trabajo más organizados, ordenados, limpios y seguros, es decir, un lugar de trabajo en el que cualquiera estaría orgulloso de trabajar. Mediante el conocimiento y la aplicación de esta metodología se pretende crear una cultura empresarial que facilite, por un lado, el manejo de los recursos de la empresa, y por otro, la organización de los diferentes ambientes laborales, con el propósito de generar un cambio de conductas en un aumento de la productividad.

2.4.2 GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Administración

Podemos analizar a la administración como disciplina y como proceso. Como disciplina es un cuerpo acumulado de conocimientos que incluye principios, teorías, conceptos, etc. La administración como proceso comprende funciones y actividades que los administradores deben llevar a cabo para lograr los objetivos de la organización. En este sentido, podríamos decir que:

La administración es conducción racional de actividades, esfuerzos y recursos de una organización, resultándole algo imprescindible para su supervivencia y crecimiento.

La Teoría General de la Administración (TGA) es el campo del conocimiento que se ocupa de la administración de las organizaciones.

Ciencia es comprensión, explicación y análisis dinámico de la realidad (investiga y explica).

La técnica opera los objetos según procedimientos y reglas que normalizan la operación y los transforman. Transforma la realidad (opera la realidad). La técnica completa a la ciencia.

Sin la técnica las explicaciones de la ciencia quedan a escala teórica, no pueden ser instrumentadas ni puede operarse sobre los objetos de la misma. La técnica es el vehículo natural de instrumentación de los descubrimientos de la ciencia.

La técnica realimenta a la ciencia al determinar la necesidad de mayor investigación y profundización de ciertas áreas.

El arte se realiza en forma individual, subjetiva y vivencial. Es el desarrollo que el objeto puede motivar en el ser humano. Al respecto, Hermida, Serra y Kastika sostienen en "Administración y estrategia, Teoría y práctica" (Ediciones Macchi, 1993), que " resulta imposible considerar a la administración como un arte, dado que en ella no caben las vivencias ni las interpretaciones subjetivas de la realidad".

La administración podría ser concebida como una ciencia que estudia a las empresas y las organizaciones con fines descriptivos, para comprender su funcionamiento, evolución, crecimiento y conducta. Esta actividad se desarrolla en las universidades.

Si la técnica actuara sin el conocimiento de lo que está sucediendo, se estaría ante un ensayo empírico, actuando en forma no científica.

Definiciones de administración

Dentro de los principales pioneros de la administración, encontramos a los siguientes, los cuales definen a la administración como:

1.- Henry Sisk Mario

Es la coordinación de todos los recursos a través del proceso de planeación, dirección y control, a fin de lograr los objetivos establecidos.

2.- José A. Fernández Arena

Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo coordinado.

3.- George R. Terry

Consiste en lograr un objetivo predeterminado mediante el esfuerzo ajeno.

La administración es ciencia y técnica.

El procedimiento administrativo se configura como una garantía que tiene el ciudadano de que la Administración no va a actuar de un modo arbitrario y discrecional, sino siguiendo los pasos del procedimiento administrativo, procedimiento que por otra parte el administrado puede conocer y que por tanto no va a generar indefensión.

El Procedimiento Administrativo ha sido definido diciendo: " Que es el conjunto de trámites que debe observar la Administración al desarrollar su actividad..." Por lo expuesto, no parece sustancial si el procedimiento se documenta de manera tradicional o si se registra electrónicamente, salvo las particularidades que emanan del soporte utilizado.

En ese sentido el instrumento informático trata la información de una forma especial a la que debe adaptarse los permisos y autorizaciones de ingreso, por los funcionarios, incluido el jerarca, y las comunicaciones a terceros.

Principios que informan la actuación general de la Administración

ORGANIZACIÓN.- Las **organizaciones** son sistemas sociales diseñados para lograr metas y objetivos por medio de los recursos humanos y de otro tipo. Están compuestas por subsistemas interrelacionados que cumplen funciones especializadas. Convenio sistemático entre personas para lograr algún propósito específico.

Grupo social compuesto por personas, tareas y administración, que forman una estructura sistemática de relaciones de interacción, tendientes a producir bienes y/o servicios para satisfacer las necesidades de una comunidad dentro de un entorno y así poder satisfacer su propósito distintivo que es su misión.

Organización: Es un sistema de actividades conscientemente coordinadas formado por dos o más personas; la cooperación entre ellas es esencial para la existencia de la organización. Una organización solo existe cuando hay personas capaces de comunicarse y que están dispuestas a actuar conjuntamente para obtener un objetivo común.

Es un conjunto de cargos cuyas reglas y normas de comportamiento deben sujetarse a todos sus miembros y así valerse el medio que permite a una empresa. La organización es el acto de disponer y coordinar los recursos disponibles (materiales, humanos y financieros). Funciona mediante normas y bases de datos que han sido dispuestas para estos propósitos.

Ejemplos: Guía telefónica por el orden alfabético, que es una base de datos. Biblioteca clasificada topográficamente según la CDU, que es una base de datos; Tráfico de vehículos y personas según una Ordenanza, que sería una norma y un proceso de producción según una Gráfica de Flujo, que es una norma.

Existen varias escuelas filosóficas que han estudiado la organización como sistema social y como estructura de acción, tales como el estructuralismo y el empirismo.

Para desarrollar una teoría de la organización es preciso primero establecer sus leyes o al menos principios teóricos para así continuar elaborando una teoría sobre ellos. Un camino sería clasificar y mostrar las diferentes formas de organizaciones que han sido más estudiadas, tales como la burocracia como administración o elementos que

componen la organización y que igualmente han sido ya muy tratados, tales como el liderazgo formal e informal.

ORGANIZACIÓN.- Para que podamos entender este concepto, debemos saber que el ser humano siempre ha tenido la necesidad de encontrar el éxito en cualquiera de sus actividades. Muchas veces no podemos lograr ese objetivo debido a nuestras propias limitaciones. Es por ello que se recurre a la colaboración o ayuda de otras personas, formando así una organización. Ésta puede estar conformada por dos o más personas que necesariamente se comunicarán y velarán en conjunto por alcanzar su propósito. La ciencia que estudia la manera de administrar una organización se denomina la Administración de Empresas.

Una organización hace posible que muchas personas funcionen como una unidad; para asegurar que cada una de ellas cumpla a cabalidad con su papel dentro de esta estructura, la organización debe estar muy bien diseñada, estableciendo un orden y normas que todos los participantes deben conocer bien. Además, es necesario que esas normas y los recursos de la empresa (humanos, técnicos, materiales y financieros) estén orientados a alcanzar los fines que se propone. Estos fines o metas deben, necesariamente, existir en una entidad o el concepto de organización no tendría razón de ser, ya sea para generar bienes o no. En el caso de una empresa, el fin es, de hecho, generar bienes o servicios.

El conjunto de todos estos elementos que usa una organización como medio para alcanzar sus objetivos, se llama estructura de organización. Su existencia es indispensable para que la organización sea más productiva y económica. En ésta se establecen la disposición y correlación de las actividades, jerarquía y funciones requeridas para alcanzar los objetivos.

Otro elemento de la organización es la sistematización, que establece la coordinación de las actividades y los recursos de la empresa; la idea es facilitar el trabajo y la eficiencia. La agrupación y asignación de actividades y responsabilidades es un tercer elemento que promueve la especialización jerárquica, debido a la necesidad de establecer autoridad y responsabilidades en la empresa. Con el objeto de realizar el trabajo del

modo más eficaz, la organización establece los métodos más sencillos. Así surge un cuarto elemento llamado simplificación de funciones.

La organización se divide en unidades administrativas llamadas departamentos; cada uno tiene funciones y responsabilidades diferentes. Son dirigidos por una autoridad llamada gerente, el cual está encargado de actividades específicas dentro de la empresa. Estas unidades necesariamente deben relacionarse entre sí para obtener la eficiencia que se busca.

Algunas ventajas de una buena organización son: lograr un contexto en el que el personal trabaje en conjunto en lugar de hacerlo en contra; facilitar el logro de los propósitos de la empresa; proporcionar comunicaciones efectivas y eficientes; reducir la duplicidad del esfuerzo al mínimo; dar a conocer a los empleados las redes de mando; proporcionar métodos para realizar actividades con un mínimo de esfuerzo; incrementar la productividad y reducir los costos al evitar la lentitud o ineficiencia en las actividades.
web.misrespuestas.com

Gestión Administrativa

Actualmente nos encontramos en un momento de crisis de la gestión administrativa tradicional, debido a las grandes reformas administrativas llevadas a cabo en los países de nuestro entorno. Ahora han cambiado los instrumentos de gestión. Hay una búsqueda de nuevas formas de funcionamiento y organización.

Se trata de transformaciones incluidas por la propia organización con un origen voluntario. Las causas pueden ser la supervivencia de la propia Administración, aumento del prestigio del poder de la organización para tener predominio en el contexto en el que actúan, autorrealización de los objetivos, el entorno(cambiante o no).

Este cambio planeado puede definirse como un esfuerzo de la organización para establecer un nuevo diseño que la ayuden a adaptarse a los cambios o que la permitan lograr nuevos retos.

Este nuevo enfoque, dio origen a lo que suele denominarse la Nueva Gestión Pública, la misma que tiene las siguientes cuatro características:

- Delegación de la toma de decisiones. La reducción de la carga de reglas jerárquicas y un mayor poder discrecional a los niveles más bajos de la jerarquía -organismos de operaciones, organismos regionales, gobiernos subnacionales- permite que las decisiones se tomen eficazmente porque los encargados de hacerlo están más cerca del problema y tienen objetivos más claros.
- Orientación hacia los resultados. Modificación de la relación de responsabilidad (como se ve en los controles y la imagen) desde un énfasis en los insumos y el cumplimiento con la ley a otro en los productos que proporcionan incentivos que conducen a una mayor eficacia.
- Orientación hacia los clientes. Informar y “escuchar” a los clientes del sector público permite a los gobiernos entender de manera más sistemática lo que quieren los clientes y responder con productos adecuados.
- Orientación hacia el mercado. Hacer un mayor uso de los mercados o cuasimercados - normalmente a través de contactos con la administración y el personal, la competencia entre los organismos públicos, el cobro de cargos entre los organismos, las contrataciones y los contratos de empleo- mejora los incentivos a la orientación hacia los resultados.

La aplicación de este nuevo enfoque de la gestión pública está a cargo de los gestores y directivos de cada uno de los organismos que conforman el Estado, ya que son quienes deben emprender la aplicación correcta de las tareas de planear, dirigir y controlar las organizaciones a su cargo.

Por lo tanto, el administrador de cualquier tipo de organización, sea privada o pública, necesita para efectuar con eficacia el proceso administrativo tres habilidades, la técnica, la humana y la conceptual:

Habilidad técnica: por ejemplo utilizar adecuadamente recursos en un problema concreto, esta habilidad para administrar bien los conocimientos adquiridos---es la capacidad de conocimiento de técnicas necesarias para realizar actividades específicas.

Habilidad humana: es la capacidad de discernir entre las personas para comunicarse, comprender actitudes de los miembros de la organización y aplica un liderazgo eficaz

Habilidad conceptual: capacidad para comprender la complejidad total de la Administración y su adaptación al medio, el entorno donde se mueve, esta habilidad está muy vinculada al nivel administrativo institucional.

En los últimos años estamos asistiendo, por parte de las Comunidades Autónomas, a lo que se ha dado a conocer como procesos de reforma o de modernización administrativa en respuesta a la preocupación creciente de conseguir la eficacia pública, la búsqueda de la calidad en la prestación de servicios y el pensar más en el ciudadano.

Para consolidar dicho proceso, las empresas deben emprender un conjunto de acciones destinadas a obtener una Administración más transparente y con mayor capacidad de gestión, centrada en la mejora de la economía, la eficacia y la eficiencia de la actividad administrativa, en el desarrollo de las capacidades directivas, en el cambio de cultura administrativa y en la transformación de la organización pública y privada hacia la prestación de unos servicios de calidad y orientados al buen vivir de todos los ecuatorianos.

Proceso Administrativo

Las técnicas son esencialmente formas de hacer las cosas, métodos para lograr un determinado resultado con mayor eficacia y eficiencia. A partir de estos conceptos nace el Proceso Administrativo, con elementos de la función de Administración que Fayol definiera en su tiempo como: Prever, Organizar, Comandar, Coordinar y Controlar. Dentro de la línea propuesta por Fayol, los autores Clásicos y neoclásicos adoptan el

Proceso Administrativo como núcleo de su teoría; con sus Cuatro Elementos: Planificar, Organizar, Dirigir y Controlar.

Autores como Urwick define el proceso administrativo como las funciones del administrador, con siete (7) elementos: Investigación, Planificación, Coordinación, Control, Previsión, Organización y Comando. Koontz y O'Donnell define el Proceso Administrativo con cinco (5) elementos: Planificación, Designación de Personal, Control, Organización y Dirección.

Miner define el Proceso Administrativo con cinco (5) elementos: Planificación, Organización, Dirección, Coordinación y Control.

Chiavenato en su libro Fundamentos de Administración, organiza el Proceso Administrativo de la siguiente manera: Las Funciones del Administrador, como un proceso sistemático; se entiende de la siguiente manera: Las funciones Administrativas en un enfoque sistémico conforman el proceso administrativo, cuando se consideran aisladamente los elementos Planificación, Organización, Dirección y Control, son solo funciones cuando se consideran estos cuatro elementos (Planificar, Organizar, Dirigir y Controlar) en un enfoque global de interacción para alcanzar objetivos, forman el Proceso Administrativo.

Los partidarios de la escuela del proceso administrativo consideran la administración como una actividad compuesta de ciertas sub-actividades que constituyen el proceso administrativo único. Este proceso administrativo formado por 4 funciones fundamentales, planeación, organización, ejecución y control.

- 1) LA PLANEACION para determinar los objetivos en los cursos de acción que van a seguirse.
- 2) LA ORGANIZACIÓN para distribuir el trabajo entre los miembros del grupo y para establecer y reconocer las relaciones necesarias.
- 3) LA EJECUCIÓN por los miembros del grupo para que lleven a cabo las tareas prescritas con voluntad y entusiasmo.

4) EL CONTROL de las actividades para que se conformen con los planes.

1. Planificación

Para Sánchez Guzmán la planeación es: “Aquella herramienta de la administración que nos permite determinar el curso concreto de acción que debemos seguir, para lograr la realización de los objetivos previstos”.

Según Terry, la planeación es “Seleccionar información y hacer suposiciones respecto al futuro para formular las actividades necesarias para realizar los objetivos organizacionales, está compuesta de numerosas decisiones orientadas al futuro.- Representa el destinar pensamiento y tiempo ahora para una inversión en el futuro”.

"Planear es función del administrador, aunque el carácter y la amplitud de la planeación varían con su autoridad y con la naturaleza de las políticas y planes delineados por su superior" PROCESO ADMINISTRATIVO

2. Organización

El diccionario de la Real Academia de la Lengua española dice: “Organizar es establecer o reformar una cosa sujetando a las reglas el número, orden, armonía y dependencia de las partes que la componen o han de componerla”. Es en este sentido en que concebimos la organización como:

1) La identificación y clasificación de las actividades requeridas, 2) El agrupamiento de las actividades mediante las cuales se consiguen los objetivos, 3) La asignación de cada agrupamiento a un gerente con autoridad para supervisarla (delegación) y 4) La obligación de realizar una coordinación horizontal (en el mismo nivel de la organización o en otro similar) y vertical (por ejemplo, oficinas centrales, división y departamento) en la estructura organizacional

La Organización como parte del proceso administrativo significa el acto de organizar estructurar e integrar los recursos y órganos responsables de la administración; así como establecer relaciones entre ellos y fijar sus atribuciones respectivas (TEORIAS CLÁSICA Y NEOCLÁSICA DE LA ADMINISTRACIÓN.

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS CORPORACIÓN UNIVERSITARIA IBEROAMERICANA. 2000).

La organización agrupa y ordena las actividades necesarias para lograr los objetivos, creando unidades administrativas, asignando funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquías; estableciendo además las relaciones de coordinación que entre dichas unidades debe existir para hacer optima la cooperación humana, en esta etapa se establecen las relaciones jerárquicas, la autoridad, la responsabilidad y la comunicación para coordinar las diferentes funciones. Disponible en <http://www.gestiopolis.com/>)

3. Dirección

Es la acción e influencia interpersonal del administrador para lograr que sus subordinados obtengan los objetivos encomendados, mediante la toma de decisiones, la motivación, la comunicación y coordinación de esfuerzos la dirección contiene: ordenes, relaciones personales jerárquicas y toma de decisiones.

<http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/ger/53/procesoadmin.htm>).

Es la capacidad de influir en las personas para que contribuyan a las metas de la organización y del grupo. Implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. Las relaciones y el tiempo son fundamentales para la tarea de dirección, de hecho la dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos.

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. La dirección incluye motivación, enfoque de liderazgo, equipos y trabajo en equipo y comunicación.

La dirección es la supervisión cara a cara de los empleados en las actividades diarias del negocio. La eficiencia del gerente en la dirección es un factor de importancia para lograr el éxito de la empresa. (PROCESO ADMINISTRATIVO. Disponible en: http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/procesoadministratio)

4. Control

Es la función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se ajusten a los planes y objetivos de las empresas. Implica medir el desempeño contra las metas y los planes, muestra donde existen desviaciones con los estándares y ayuda a corregirlas. (PROCESO ADMINISTRATIVO. Disponible en:

http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/procesoadministrativo/default3.asp)

El control facilita el logro de los planes, aunque la planeación debe preceder del control. Los planes no se logran por si solos, éstos orientan a los gerentes en el uso de los recursos para cumplir con metas específicas, después se verifican las actividades para determinar si se ajustan a los planes.

Establece sistemas para medir los resultados y corregir las desviaciones que se presenten, con el fin de asegurar que los objetivos planeados se logren. Consiste en establecimiento de estándares, medición de ejecución, interpretación y acciones correctivas. (Disponible en:

<http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/ger/53/procesoadmin.htm>)

2.5 HIPÓTESIS

La aplicación de técnicas gerenciales modernas permitirá mejorar la gestión administrativa de la Empresa Plasticaucho de Ambato.

2.6 SEÑALAMIENTO DE VARIABLES DE LA HIPÓTESIS

Variable Independiente: Técnicas Gerenciales modernas

Variable Dependiente: Gestión administrativa

CAPITULO III

METODOLOGÍA

3.1.- ENFOQUE

La modalidad de la presente investigación la estamos realizando con un enfoque cualitativo, porque se sustentará en el paradigma crítico propositivo, acorde con una realidad cambiante, que demanda respuestas integrales, con un compromiso de trabajar con técnicas innovadoras de gerencia, comprometida con la transformación positiva para nuestra sociedad Ambateña, en el marco de la investigación social cualitativa que trascienda y supere los modelos técnicos tradicionales.

3.2.- MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación se la efectuará bajo las siguientes modalidades

3.3.- INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA

Se analizará la mayor información: bibliográfica, investigaciones, proyectos, propuestas, que exista en relación a las variables estudiadas como son: técnicas gerenciales y Gestión administrativa, para poder elaborar un Marco Teórico sólido que sustente la investigación, así como también nos oriente en la interpretación de resultados y en todo el proceso investigativo.

3.4.- INVESTIGACIÓN DE CAMPO

En este trabajo investigativo se trabajará directamente con los actores de los procesos a investigar como son: directivos, empleados y usuarios de la empresa en investigación, se utilizarán técnicas típicas de este tipo de investigaciones como son las encuestas.

3.5 NIVELES O TIPO DE INVESTIGACIÓN

Exploratorio.- Esta investigación ayudara y permitirá el planteamiento del problema, a fin de tener una idea precisa de lo que se desea estudiar, por tanto viene a constituirse en un soporte para el cabal conocimiento del problema y al diseño de la propuesta. Se la utilizará porque permitirá un contacto y familiarización con la realidad a ser estudiada, con los datos y elementos de juicio obtenidos permitirá plantear problemas o formular hipótesis de investigación y planificar éstas con un mayor rigor científico y ajustado a la realidad imperante.

Descriptiva.- Esta investigación se lo realizará describiendo las características más relevantes del problema en una circunstancia tiempo – espacial determinada, en unidades investigadas, este caso: aplicación de técnicas gerenciales.

La investigación descriptiva utilizará, la encuesta como técnicas de recolección primaria, en el problema a investigarse esta técnica serán de gran utilidad para la comprobación de la hipótesis planteada, ya que la información obtenida se someterá a un proceso de tabulación, análisis e interpretación.

3.5.1- INVESTIGACIÓN CORRELACIONAL

Esta permitirá cumplir con el propósito, a fin de determinar la relación entre las variables establecidas, aunque no explica que una sea causa de la otra, es decir que con esta se explora asociaciones, pero no relaciones causales, donde el cambio en una variable influye directamente en el cambio de la otra. En este problema por ejemplo: La investigación orientada a medir el grado de aplicación de las técnicas gerenciales por parte de los directivos de la Empresa Plasticaucho de la ciudad de Ambato.

3.5.2- INVESTIGACIÓN EXPLICATIVA

Los resultados que se obtendrán en las investigaciones explicativas contribuyen al desarrollo del conocimiento, razón por la cual el rigor científico se constituye en pilar fundamental para su ejecución.

Esta investigación permitirá dar una explicación del porqué del comportamiento de las variables, lo cual implica un esfuerzo por parte del investigador y una gran capacidad de análisis, síntesis e interpretación en este problema específico, orientar identificar los causales principales de la no aplicación de técnicas gerenciales en la gestión administrativa de la empresa.

3.6.- POBLACIÓN Y MUESTRA

3.6.1. Población

La población sometida a investigación en el presente proyecto son 155 personas

El número de elementos de las poblaciones no es numeroso, no procedemos a emplear el tamaño muestra.

3.7. TÉCNICAS INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN
<p>INFORMACIÓN SECUNDARIA</p> <p>1.- Lectura Científico</p> <p>INFORMACIÓN PRIMARIA</p> <p>2.- Encuesta</p>	<p>1.- Libros de administración, de planificación estratégica, servicio al cliente, marketing de servicio.</p> <p>2.- Tesis de Grado de Técnicas gerenciales Estrategias administrativas</p> <p>2.- Cuestionarios</p>

3.8.- OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Matriz de OPERACIONALIZACIÓN: VARIABLE INDEPENDIENTE: Gestión Administrativa.

TABLA N° 1

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ITEMS BÁSICOS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
Es la acción que emprenden los gestores y directivos de los organismos para la aplicación correcta del proceso administrativo	Acción de los Directivos Proceso administrativo	Conocimiento especializado Capacidad analítica Planificación Organización Dirección	Qué técnicas gerenciales aplica en su gestión? Qué factores han sido una amenaza y cuales han contribuido al ejercicio de su función como parte de la alta gerencia de Plasticaucho ? • ¿Qué tipo de planificación utiliza? • ¿Se han establecido metas? • ¿Se encuentra definida la estructura organizacional? • Se ha asignado sus funciones a cada empleado de la Institución? • ¿Se han cumplido los objetivos propuestos?	Encuesta

Fuente: Elaborado por Carmen Villalta

Matriz de Operacionalización: VARIABLE INDEPENDIENTE: Técnicas Gerenciales.

TABLA N° 2

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ITEMS BÁSICOS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<p>CONCEPTO DIMENSIONES INDICADORES ITEMS TECNICAS Es la aplicación de herramientas gerenciales que le permitirán al gerente mejorar la gestión administrativa de su organización y de esta manera cumplir con la planificación establecida</p>	<p>Herramientas gerenciales</p> <p>Gestión</p> <p>Planificación.</p> <p>Planificación.</p>	<p>Planificación Estratégica</p> <p>Calidad total</p> <p>Benchmarking</p> <p>Reingeniería</p> <p>Empowerment</p> <p>Cuadro de mando integral</p> <p>Misión</p> <p>Visión</p> <p>Objetivos prpuestos</p>	<p>¿Se han detectado las posibles amenazas y debilidades?</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿La planificación estratégica de la empresa involucra a todos? • ¿Los empleados participan en una mejoría continua de los servicios que se ofrecen? • ¿Se debería investigar los procesos aplicados en otras empresas? • ¿Qué factores podrían afectar su aplicabilidad? • ¿Se encuentran definidos los procesos? • ¿Se ha los ha rediseñado? • ¿Se ha proporcionado cierto poder a los empleados para tomar decisiones en su ámbito de trabajo? • ¿Se han definido estrategias? • Se han establecido indicadores de gestion • ¿Se ha buscado implementar un sistema de mejorar continua? • Se busca lograr un uso más eficiente de los recursos? • ¿Se ha definido ha misión en su función? • ¿Todos los miembros de su función la conocen? • ¿Se ha definido la visión? • ¿Las acciones que hoy se ejecutan en Plasticaucho ayudan a alcanzar la visión? • ¿Se han cumplido todos los objetivos propuestos? 	<ul style="list-style-type: none"> • Encuestas

Fuente: Elaborado por Carmen Villalta

3.9.- PLAN DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Para el proceso de recolección, procesamiento, análisis e interpretación de la información del informe final se realizo de la siguiente manera.

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
1.- ¿Para Qué?	Para alcanzar los objetivos propuestos en la presente investigación
2.- ¿A qué personas?	La investigación está dirigida a los directivos, gerente y clientes de la empresa
3.- ¿Sobre qué aspectos?	El aspecto a tratar es sobre TÉCNICAS GERENCIALES
4.- ¿Quien?	Carmen Villalta (Investigadora)
5.- ¿Cuándo?	1 Marzo 2010 al 30 de Julio 2010
6.- ¿Cuántas Veces?	Se realizara una vez, a cada uno de los encuestados.
7.- ¿Técnicas de Recolección?	Encuesta
8.- ¿Con que?	Cuestionario
9.- ¿En qué situación?	Se buscara el mejor momento para obtener resultados reales y concretos.
Elaborado: Carmen Villalta	

3.10.-PLAN DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Luego de aplicados los instrumentos de recolección de datos, es necesario de manera inmediata, proceder a la revisión de la información para detectar errores u omisiones, la codificación consiste en asignar un número a las diferentes alternativas de respuestas de cada pregunta a fin de que se facilite el proceso de tabulación. Es el proceso que se realiza para conocer la frecuencia con la que se repiten los datos en cada categoría de la variable y resumirlos en cuadros estadísticos.

El análisis comprende dos etapas:

1. La selección de los métodos estadísticos más apropiados en función de la hipótesis formulada.
2. La presentación de los datos

Interpretación de los resultados, se realizaran el análisis de los datos y diseñado los cuadros que resumen los resultados, el siguiente paso es interpretarlos, es decir, comprender la magnitud de los datos:

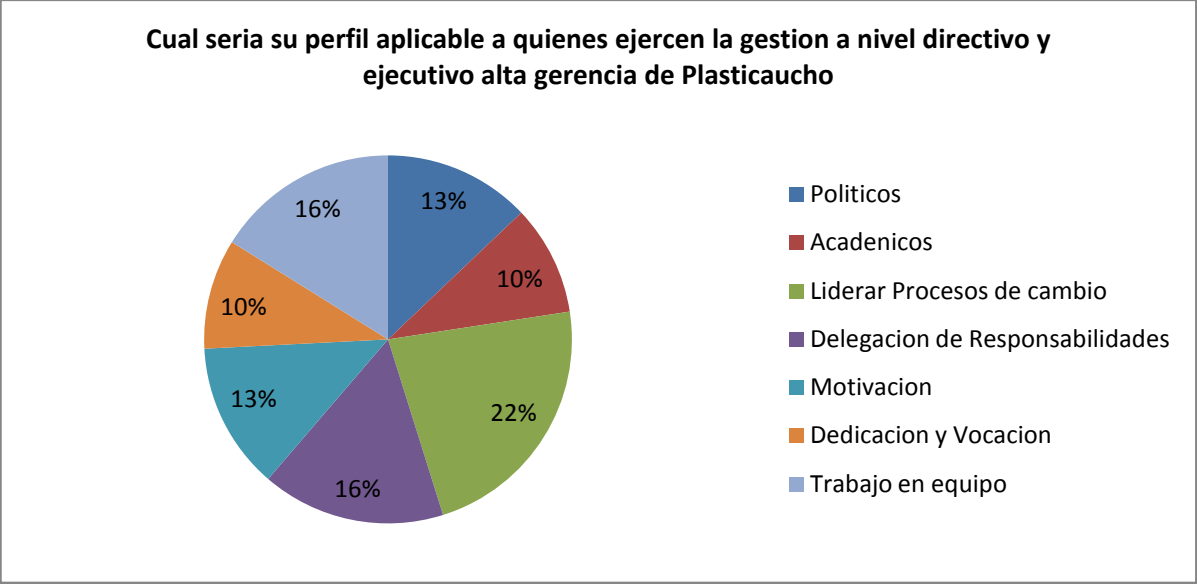
1. Describir los resultados.
2. Analizar la hipótesis en relación con los resultados obtenidos para verificarla o rechazarla.
3. Estudiar cada uno de los resultados por separado y relacionarlos con el marco teórico.
4. Elaborar una síntesis general de los resultado

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

1. ¿Cuál sería el perfil aplicable a quienes ejercen la gestión a nivel directivo y ejecutivo alta gerencia de Plasticaucho?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje Acumulativo
Políticos	20	12,9	12,9	12,9
Académicos	15	9,7	9,7	22,6
Liderar Procesos de cambio	35	22,6	22,6	45,2
Delegación de Responsabilidades	25	16,1	16,1	61,3
Motivación	20	12,9	12,9	74,2
Dedicación y Vocación	15	9,7	9,7	83,9
Trabajo en equipo	25	16,1	16,1	100,0
	155	100,0	100,0	



Fuente: encuesta aplicada

Elaborado por: Carmen Villalta

ANALISIS

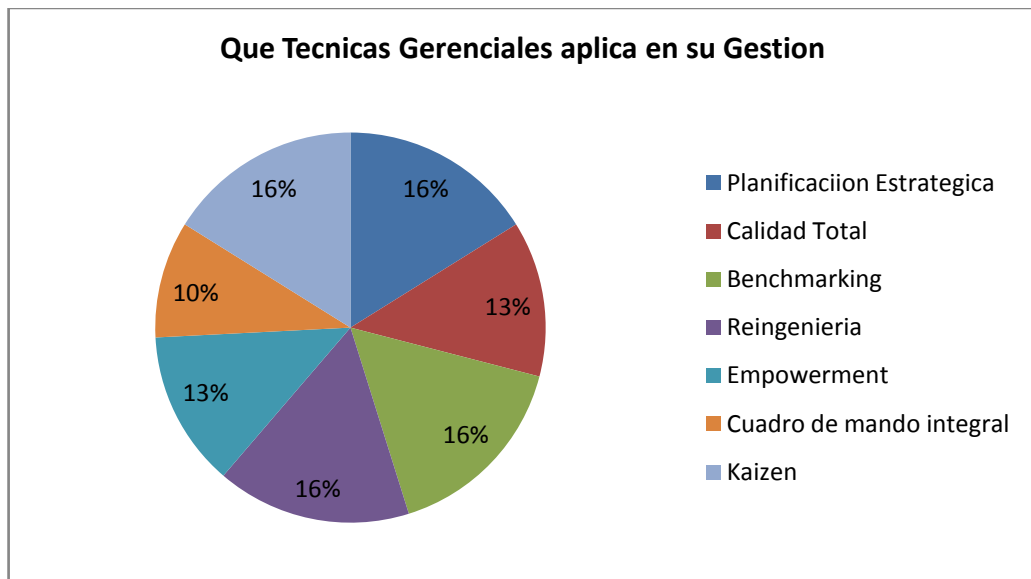
Del 100% de los encuestados el 22%, señala que el Liderar Procesos de Cambio muy importante mientras que el 16% esta de acuerdo con la Delegación de Responsabilidades y Trabajo en Equipo en la empresa, el 13 % corresponde al perfil de Motivación y Político y apenas el 10% aplica Dedicación y Vocación, y Académicos.

INTERPRETACION

Respecto a esta pregunta se buscó establecer cuál es el perfil a quienes ejercen la gestión a nivel directivo y ejecutivo en la empresa, determinando el perfil Liderar Procesos de cambio, ya que abarca todas las actividades dirigidas a ayudar a la organización para que adopte exitosamente nuevas actitudes.

2. ¿Qué técnicas gerenciales aplica en su gestión?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje Acumulativo
Planificación Estratégica	25	16,1290	16,1290	16,13
Calidad Total	20	12,9032	12,9032	29,0
Benchmarking	25	16,1290	16,1290	45,2
Reingeniería	25	16,1290	16,1290	61,3
Empowerment	20	12,9032	12,9032	74,2
Cuadro de mando integral	15	9,6774	9,6774	83,9
Kaizen	25	16,1290	16,1290	100
	155	100,0	100,0	



Fuente: encuesta aplicada

Elaborado por: Carmen Villalta

ANÁLISIS

Del 100% de los encuestados el 16%, señala que la Planificación Estratégica, Kaizen, Reingeniería y el Benchmarking son las técnicas gerenciales más aplicadas en la empresa. Con un porcentaje menor del 13% aplica técnicas como Empowerment y Calidad Total, y con un 10% la técnica de Cuadro de Mando Integral.

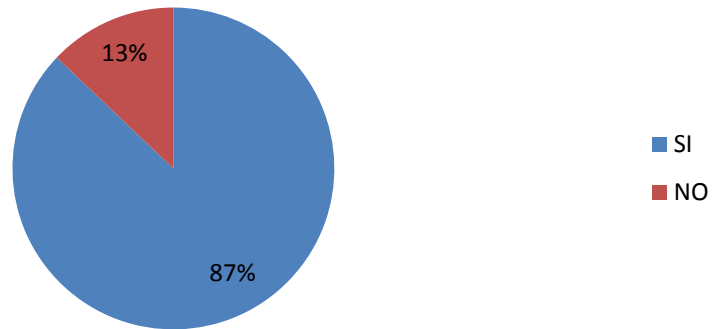
INTERPRETACIÓN

Respecto a esta pregunta se busca establecer que técnicas gerenciales son aplicables en la gestión que cumplen los directivos y ejecutivos, determinando que la Planificación Estratégica, Kaizen, Reingeniería, y el benchmarking, se consideran las más importantes porque generan modelos de negocios para abordar cambios en las organizaciones y abarcan procesos de comparación y medición las operaciones.

3. ¿El ofrecer un servicio con valor agregado en su dependencia, es un factor importante dentro de su gestión?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje Acumulativo
SI	135	87	87	87
NO	20	13	13	100
	155	100	100	

El ofrecer un servicio con valor agregado en su dependencia, es un factor importante dentro de su gestion



Fuente: encuesta aplicada

Elaborado por: Carmen Villalta

ANÁLISIS

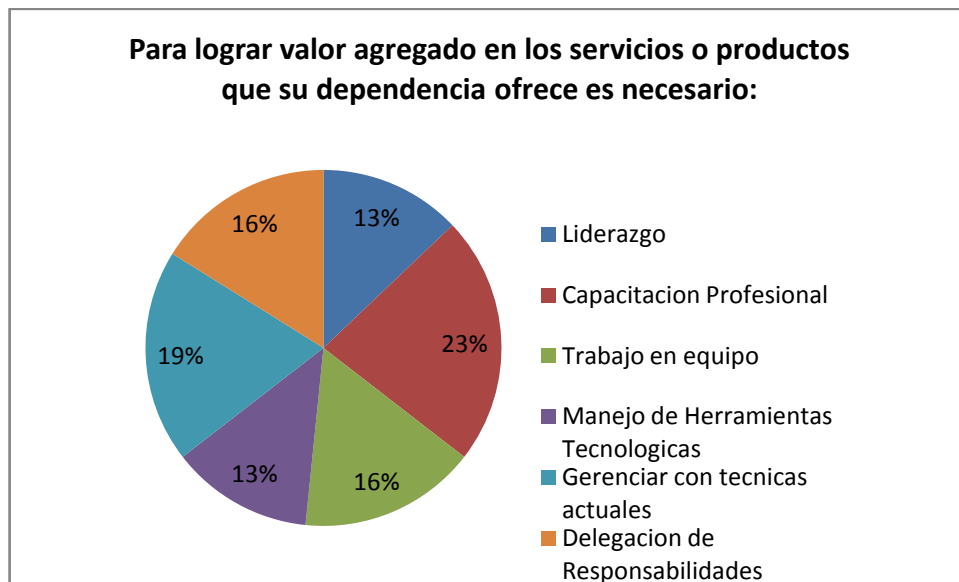
Del 100% de encuestados el 87% señala que está brindando un servicio con valor agregado mientras en un nivel bajo del 13% no lo están brindando porque este no lo requiere.

INTERPRETACIÓN

Como objetivo principal de brindar un servicio o la entrega del producto es primordialmente es cubrir las expectativas de los clientes, lo que nos permitirá saber que en realidad se está prestando un satisfactorio servicio.

4. Para lograr valor agregado en los servicios o productos que su dependencia ofrece es necesario:

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje Acumulativo
Liderazgo	20	12,9	12,9	12,9
Capacitación Profesional	35	22,6	22,6	35,5
Trabajo en equipo	25	16,1	16,1	51,6
Manejo de Herramientas Tecnológicas	20	12,9	12,9	64,5
Gerenciar con técnicas actuales	30	19,4	19,4	83,9
Delegación de Responsabilidades	25	16,1	16,1	100,0
	155	100,0	100,0	



Fuente: encuesta aplicada

Elaborado por: Carmen Villalta

ANÁLISIS

Del 100% de encuestados el 23% señala hay que implementar la Calificación Profesional para brindar un servicio o producto con valor agregado mientras 19% se debería implementar Gerenciar con Técnicas Actuales, el 16% Trabajo en Equipo y Delegación de Responsabilidades, coincidiendo el 13% Liderazgo y Manejo de Herramientas Tecnológicas.

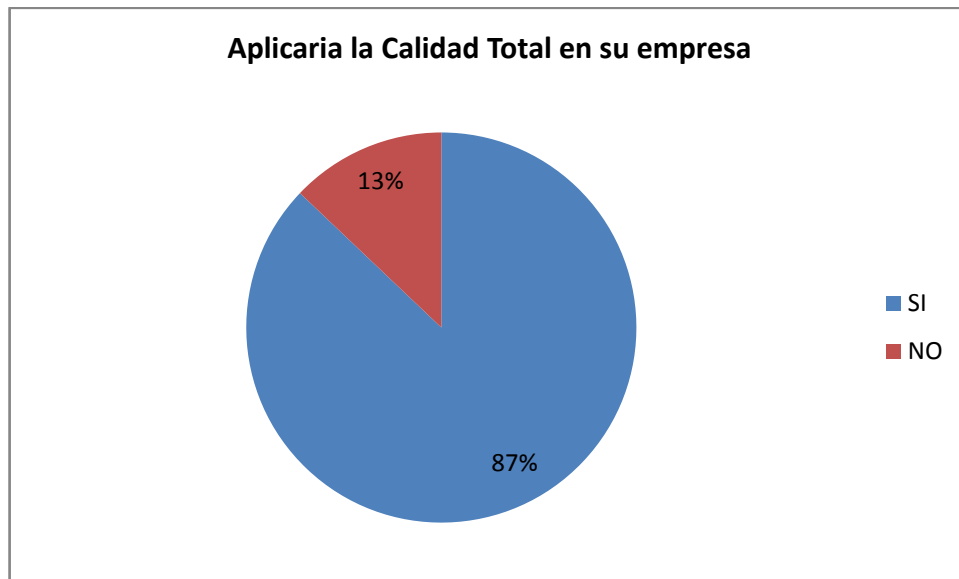
INTERPRETACIÓN

Respecto a esta pregunta se busca establecer como principal la capacitación profesional, por que Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas, mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles, Mejora la relación jefes-subordinados, se promueve la comunicación a toda la organización, se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas

Por otra parte sin dejar que dar la importancia necesaria se establece en menor cantidad la necesidad de implementar Trabajo en Equipo y Delegación de Responsabilidades, Liderazgo y Manejo de Herramientas Tecnológicas.

5 .Aplicaría la calidad total en su empresa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje Acumulativo
SI	135	87	87	87,1
NO	20	13	13	100,0
	155	100,0	100,0	



Fuente: encuesta aplicada

Elaborado por: Carmen Villalta

ANÁLISIS

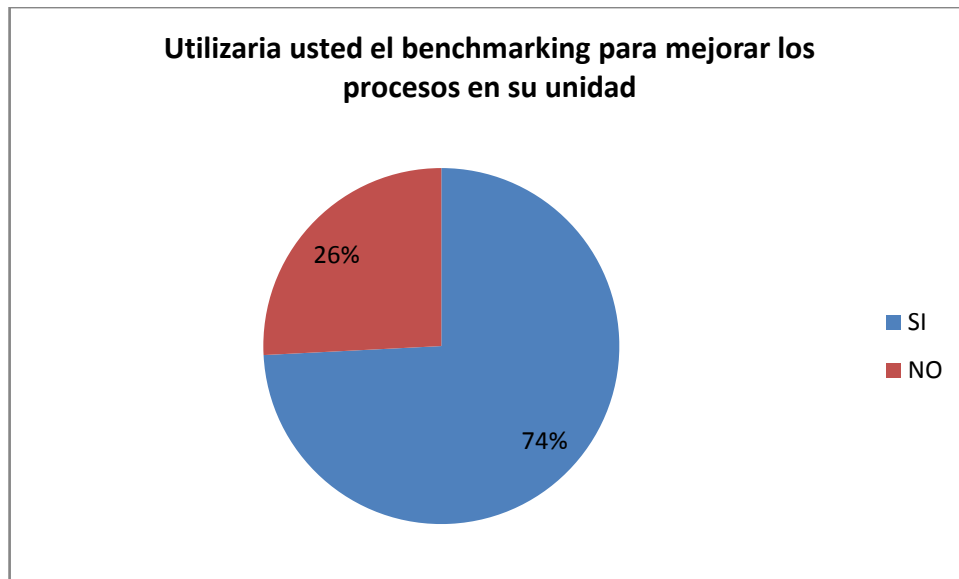
Del 100% de encuestados el 87% considera la aplicación de la Calidad total para la satisfacción de nuestros clientes Y el 13% cree que no.

INTERPRETACIÓN

Respecto a esta pregunta se busca satisfacer las necesidades de nuestros clientes mediante la Calidad Total siendo este es un factor característico en el cumplimiento de las tareas que sugiere el puesto en el cual nos desempeñemos. Como también debe ser característica de la empresa pues depende de esta para que llegue a tener reconocimiento en el mercado por parte de nuestros clientes,

6. ¿Utilizaría el Benchmarking para mejorar los procesos en su unidad?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje Acumulativo
SI	115	74	74	74
NO	40	26	26	100,0
	155	100,0	100,0	



Fuente: encuesta aplicada

Elaborado por: Carmen Villalta

ANÁLISIS

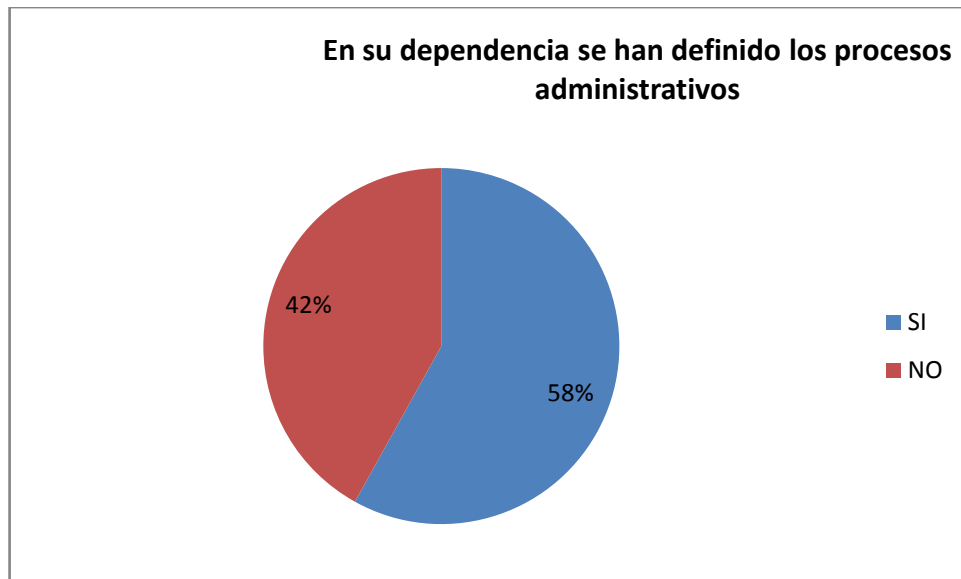
Del 100% de encuestados está de acuerdo con la utilización del benchmarking mientras que un 26 % no lo esta

INTERPRETACIÓN

Como objetivo de mejorar los procesos de unidad se ha determinado que la mayoría de encuestado manifiesta que con el benchmarking es una técnica muy importante y ulizable dentro de la empresa porque da como resultado la comparación procesos, productos y se considera como método de obtención de ideas/soluciones

7. ¿En su dependencia se han definido los procesos administrativos?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje Acumulativo
SI	90	58	58	58
NO	65	42	42	100
	155	100	100	



Fuente: encuesta aplicada

Elaborado por: Carmen Villalta

ANÁLISIS

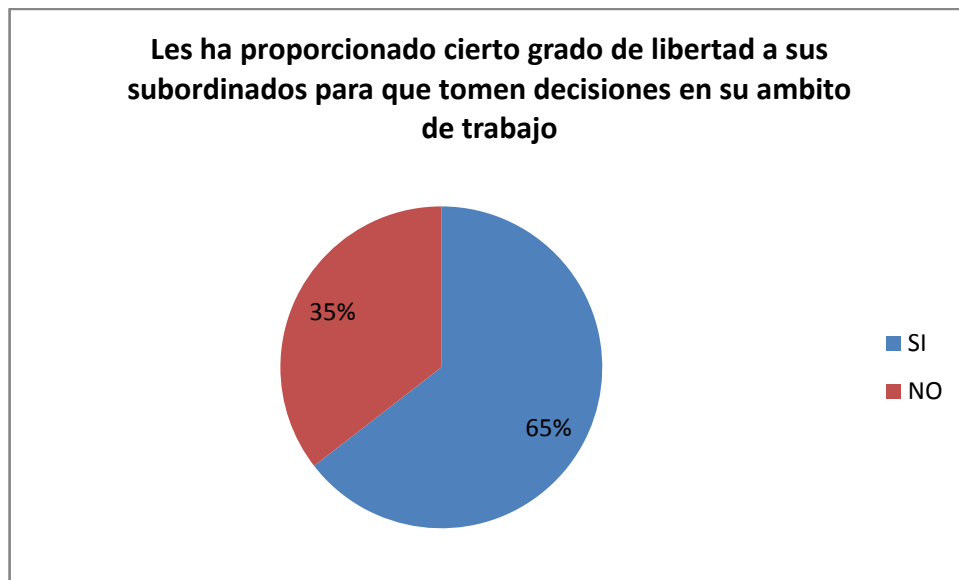
Del 100% de encuestados el 58% manifiesta que se ha generado procesos administrativos mientras que el 42% indica que no.

INTERPRETACIÓN

Se han definido procesos administrativos en la mayoría de dependencias esto ayuda a la demostración de objetivos que van a seguirse para la realización de actividades y un menor porcentaje de los encuestados reconoce que no han definido.

8 ¿Les ha proporcionado cierto grado de libertad a sus subordinados para que tomen decisiones en su ámbito de trabajo?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje Acumulativo
SI	100	65	65	65
NO	55	35,5	35	100
	155	100	100	



Fuente: encuesta aplicada

Elaborado por: Carmen Villalta

ANALISIS

Del 100% de encuestados el 65% proporciona cierto grado de libertad para que tomen decisiones en su ámbito de trabajo a sus subordinados mientras que el 35 no lo hace.

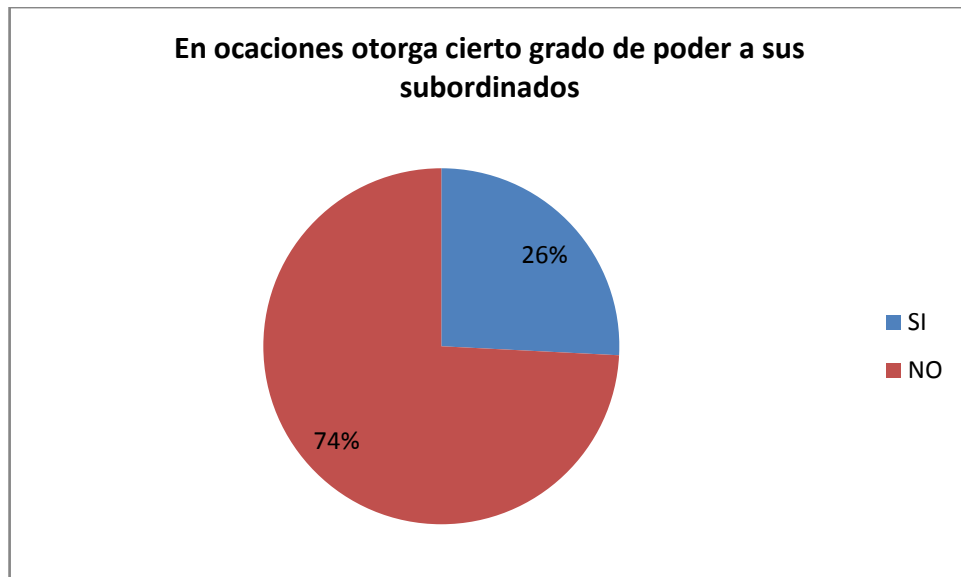
INTERPRETACION

Una parte importante es el grado de libertad a los subordinados por lo que esta pregunta nos permitió establecer la situación de toma de decisiones, es importante ya que permite

compartir y compromete el real cumplimiento de las metas u objetivos que están trazados, y sólo así cada cual dentro de la empresa es solidariamente responsable por los beneficios sociales a alcanzar dentro del ámbito organizacional. Por otra parte establecen que no tiene esta libertad ya que necesitan la aprobación de un superior para tomar una decisión.

9. ¿En ocasiones otorga cierto grado de poder a sus subordinados?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje Acumulativo
SI	40	25,8065	26	26
NO	115	74,1935	74	100
	155	100	100	



Fuente: encuesta aplicada

Elaborado por: Carmen Villalta

ANALISIS

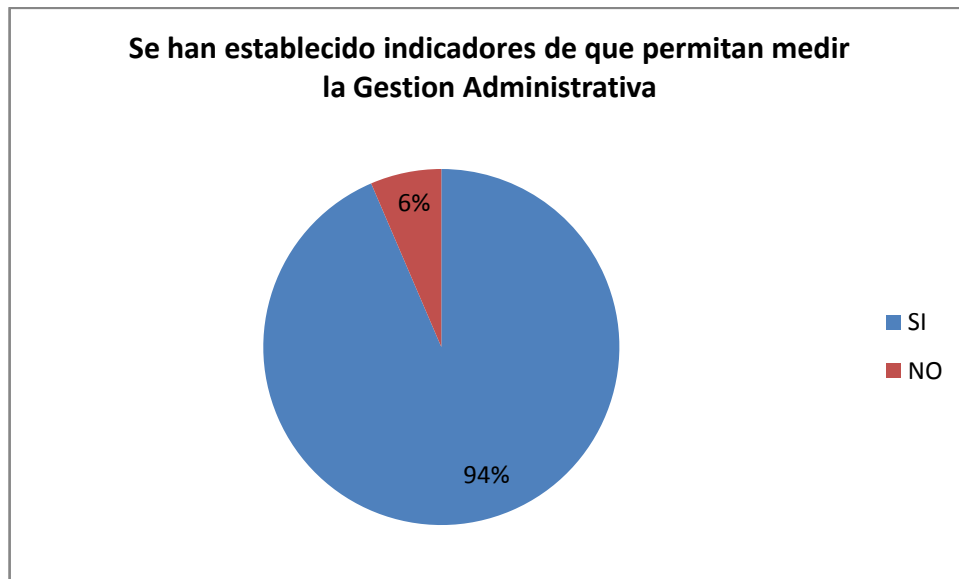
Del 100% de encuesta el 74% manifiesta que No otorga poder a sus subordinados mientras que el 26% manifiesta que si

INTERPRETACION

Respecto a esta pregunta se busca verificar que No existe un grado de poder que otorgan los administrativos a sus subordinados para el cumplimiento de sus actividades diarias ya que hay varias decisiones que solo la jefatura y mediante una autorización de gerencia pueden realizarse. Y una frecuencia menor maneja el grado de poder porque no es necesario poder en el cargo que se desempeñan y puede tomar pequeñas decisiones.

10¿Se han establecido indicadores de que permitan medir la gestión administrativa?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje Acumulativo
SI	145	94	94	94
NO	10	6,5	6	100
	155	100	100	



Fuente: encuesta aplicada

Elaborado por: Carmen Villalta

ANALISIS

Del 100% de encuestados el 94 % afirman que trabajan con indicadores, y una mínima diferencia del 6% de los encuestados no.

INTERPRETACION

Es importante la aplicación de indicadores para medir la gestión administrativa ya que garantizan la caracterización, pertinencia, sustentabilidad, uniformidad, definición clara de variables y unidades de medida, capacidades que pueden impulsar un cambio de cultura organizacional, un cambio para centrarnos en el desempeño.

4.2 FORMULACION DE LA HIPOTESIS

4.3. VERIFICACION DE LA HIPOTESIS

Una vez establecido el problema e identificado la variables que componen la hipótesis planteada, materia de la presente investigación, se procederá a verificarla con la utilización de una herramienta estadística para probar la hipótesis.

La hipótesis a verificarse es la siguiente: " La aplicación de técnicas gerenciales modernas permitirá mejorar la gestión administrativa de la Empresa Plasticaucho de Ambato."

Las variables que intervienen en la hipótesis son: " *Variable Independiente*: Técnicas Gerenciales *Valor Dependiente*: Gestión Administrativa ".

MÉTODOS ESTADÍSTICOS

Para comprobar la hipótesis se utilizará el método estadístico de distribución Chi-Cuadrado.

a. Planteamiento de la Hipótesis

El modelo lógico aplicado en el planteamiento de la hipótesis para que sea probado por el método estadístico, se establece así:

H_0 = Hipótesis nula.- Afirmación o enunciado tentativo que se realiza acerca del valor de un parámetro poblacional. Por lo general es una afirmación de que el parámetro de la población tiene un valor específico.

H_i = Hipótesis alternativa o de investigación. Afirmación o enunciado que se aceptará si los datos muestrales proporcionan amplia evidencia de que la hipótesis nula es falsa, y se la designa por H_i .

Para el presente estudio:

H_0 = La aplicación de técnicas gerenciales modernas NO permitirá mejorar la gestión administrativa de la Empresa Plasticaucho de Ambato.”

H_1 = La aplicación de técnicas gerenciales modernas SI permitirá mejorar la gestión administrativa de la Empresa Plasticaucho de Ambato.”.

b. Determinación del Nivel de Significación o de Riesgo

El valor de riesgo que se corre por rechazar algo que es verdadero en este trabajo de investigación es del 5%.

PRUEBA DEL CHI CUADRADO

$$\chi^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

χ^2 = Chi-cuadrado

Σ = Sumatoria

O = Datos Observados

E = Datos Esperados

4.3.1.- NIVEL DE SIGNIFICACION

La presente investigación tendrá un nivel de confianza del 095 (95%), por tanto un nivel de riesgo del 5%, $\alpha = 0,05$

$\alpha = 0.05$

4.3.2.- ZONA DE ACEPTACION O RECHAZO

Para calcular la zona de aceptación o rechazo, se necesita calcular los grados de libertad.

Fórmula

$$gl = (c - 1) (h - 1)$$

Donde:

gl = Grado de libertad

c = Columnas de la tabla

h = Hileras de la Tabla

GRADOS DE LIBERTAD Y NIVEL DE SIGNIFICACION

$$gl = (C - 1) (H - 1) = (2 - 1) (3 - 1) = 2$$

Nivel de Significación :

$\alpha = 0.05$

¿Cómo se usa la tabla de la distribución CHI CUADRADA?

supongamos un riesgo del 5%) o un nivel de confianza del 95%), $\alpha = 0.05$, y grados de libertad = 2

¿Cuál es el valor de $X^2_{0,95, 2}$? Se busca la intersección en la tabla del CHI CUADRADO y el resultado es **0.103** Este es el valor crítico para rechazar la hipótesis nula

CUADRO DE PREGUNTAS

ASPECTOS	SI	NO	TOTAL
CALIDAD TOTAL	135	20	155
BENCHMARKING	115	40	155
INDICADORES DE GESTIÓN	145	10	155
TOTAL	395	70	465

CÀLCULO DE X^2

OBSERVADOS (O)	ESPERADOS (E)	(O-E)	(O-E) ²	(O-E) ² /E
135	131,66	3,34	31.56	0.087
115	131,66	16.66	277.56	2.108
145	131,66	13.34	177.95	1.351
20	23,33	-3.33	11.08	0,474
40	23,33	16.67	277.89	11,911
10	23,33	-13.33	177.69	7.616
CHI CUADRADO CALCULADO				23,547

CHI CUADRADO TABULADO 5,991
CHI CUADRADO CALCULADO 23,547

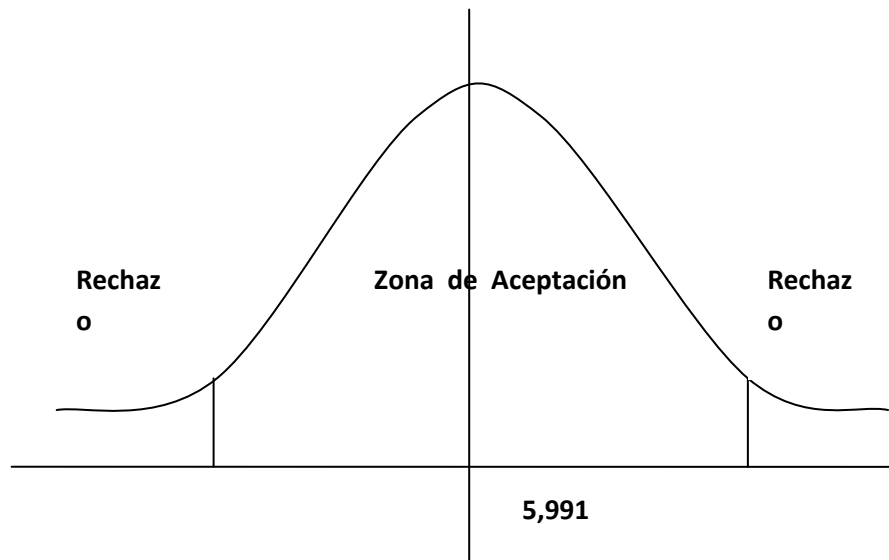
EL CHI CUADRADO CALCULADO DEBE SER MAYOR QUE EL CHI CUADRADO TABULADO PARA RECHAZAR LA HIPOTESIS NULA.

5,991 > 23,547 SE RECHAZA LA HIPÒTESIS NULA

4.3.3. DECISIÓN FINAL

El valor $\chi^2_C = 23,547$ mayor a $\chi^2_t = 5,991$ y de acuerdo a lo establecido se acepta la hipótesis alterna, es decir, que La aplicación de técnicas gerenciales modernas SI permitirá mejorar la gestión administrativa de la Empresa Plasticaucho de Ambato." y se rechaza la hipótesis nula.

REPRESENTACIÓN GRAFICA DEL CHI CUADRADO



CAPITULO V

5. Conclusiones y Recomendaciones

5.1 Conclusiones

1 Todo el personal Directivo y Ejecutivo aplica un perfil mencionado anteriormente en el cargo que desempeñan individualmente en su puesto de trabajo. El perfil con el que cada uno supo identificarse es el apropiado para realizar las tareas encomendadas.

2 Las técnicas gerenciales son aplicables en la gestión que cumplen los directivos y ejecutivos, ya que son indispensables para el mejor desenvolvimiento y cumplimiento de metas para llegar a un determinado objetivo general que necesita la empresa para su crecimiento como organización.

3 La empresa toma en cuenta el brindar un servicio o la entrega de un producto ya que para el personal de del área de ventas, cobranzas, entregas es primordial y toma muy en cuenta cubrir las expectativas de los clientes, por lo que todo el personal está apto a brindar un servicio con valor agregado.

4. La calidad total que aplica un administrativo o un ejecutivo dentro de sus funciones obtiene resultados satisfactorios lo que permite que la persona crezca profesionalmente, con más razón para una empresa que aplica la calidad total ya sea en sus servicios o productos obtiene clientes fijos además del reconocimiento de la marca.

5 Existe limitación a la aplicación de nuevas herramientas como es el benchmarking para mejorar los procesos de unidad que cada directivo o ejecutivo aplica independientemente en su sitio de trabajo.

6 Los procesos administrativos deben ser definidos en su totalidad, estos permiten definir el propósito con el uso de los recursos existentes, si todos no tienen definido los mismos, no se puede tener eficiencia en el trabajo por lo tanto no se puede conseguir determinados objetivos laborales.

7 Una gran parte de los Directivos y Ejecutivos de la empresa establece el poder y la toma de decisiones oportunas a cualquier problema que se presente e impidan el desarrollo eficaz con el que se viene trabajando, de igual manera existen situaciones salgo más complejas para lo que se necesita una aprobación de consejo donde participan todos en conjunto para tomar la mejor decisión a favor de los intereses de la empresa.

8 Casi en su totalidad trabajan con indicadores, ya que estos nos permiten evaluar con que eficacia se esta aprovechando el uso de los recursos para la obtención del objetivo planteado.

5.2 Recomendaciones

1 Se recomendaría que todo el personal conozca nuevos perfiles aplicables en su puesto de trabajo y compartan conocimientos, estos deben ser fáciles de recomendar y que estén orientados al cumplimiento de su labor, de esta manera se puede llegar a la eficiencia y eficacia que la empresa necesita para su buen funcionamiento laboral.

2 La empresa debe invertir en capacitación, de esta manera pueden llegar a todo el personal de que se puede trabajar con nuevas y eficaces Técnicas Gerenciales que ayuden a obtener mejores resultados y beneficios, que los que se obtenía con las anteriores técnicas aplicadas. El cambio constante en una organización permite que esta sea más competitiva en el mercado y se ajuste a las necesidades que los clientes requieren.

3 Incentivar al personal que la mejor forma de trabajo es brindar un servicio con valor agregado, a trabajar con presión laboral, a manejar el estrés y dejar fuera los problemas laborales y personales, entender que el cliente es lo más importante y primordial en una empresa. Así estaríamos siendo reconocidos no solamente por nuestra marca sino también por el servicio que estamos brindando.

Se recomienda que el pilar fundamental para brindar un servicio con valor agregado es la capacitación que la empresa invierte en sus colaboradores pues gracias a esta pueden conocer las características y conocimientos que cada uno requiere para satisfacer las necesidades de los clientes. Formando colaboradores confiables y seguros dentro de la organización.

4 Se debe recomendar e incentivar con capacitaciones el cambio de nuevos instrumentos como es el benchmarking que es utilizado hoy en día para mejorar los procesos de unidad que dan resultados satisfactorios, y conjuntamente puedan llevar a cabo los objetivos que la empresa necesita para el desarrollo organizacional. Dejando por completo el sedentarismo, técnicas o herramientas que hoy en día se la considera como obsoletas.

5 Es necesario hacer partícipe de alguna manera a todos los colaboradores de los procesos administrativos con los que cuenta la organización, de esta manera estarán más que comprometidos a realizar su trabajo de la mejor manera obteniendo eficiencia y eficacia en sus labores.

6 Se recomienda para el poder y la toma de decisiones que un valor importante es el saber delegar a sus subordinados, brindarles la confianza de sus conocimientos de que pueden ser colaboradores importantes para el desarrollo continuo que tiene la empresa.

CAPITULO VI

PROPUESTA

PROPUESTA

6.1. TEMA:

PLAN DE CAPACITACIÓN EN TÉCNICAS GERENCIALES ACTUALES PARA MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA EMPRESA PLASTICAUCHO S.A. DE LA CIUDAD DE AMBATO.

6.2 DATOS INFORMATIVOS:

Título PLAN DE CAPACITACIÓN EN TÉCNICAS GERENCIALES ACTUALES PARA MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA EMPRESA PLASTICAUCHO S.A. DE LA CIUDAD DE AMBATO DEPENDENCIAS DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO.

Institución Ejecutora: **Plasticaucho S.A**

Beneficiarios: Directivos y empleados de la Empresa Plasticaucho

Duración: Tiempo Estimado para la Ejecución

 Inicio septiembre 2011 Fin: noviembre 2011.

Responsable: Departamento de Recursos Humanos

6.3 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

La aparición de técnicas gerenciales nuevas en los últimos 10 o 15 años creó una fuerte demanda para su aplicación en las empresas. ¿Quién no ha oído hablar de calidad total, equipos de trabajo, empowerment, presupuesto base cero y reingeniería, por ejemplo? ¿Quién no ha conocido empresas del exterior o nuestro medio donde una o más de estas técnicas se han puesto en práctica? ¿Quién no ha admirado más de una vez la capacidad de las empresas de los Estados Unidos para, como se dice en aquel país, “reinventarse” a sí mismas? La hipótesis básica dice que las empresas que se reorganicen por medio de las nuevas técnicas lo hacen para mejorar sus ganancias o, por lo menos, para que éstas no sean menores. De lo contrario, no tendría mucho sentido tomarse el trabajo de implementar una reorganización a menos que uno tomara la decisión por orgullo profesional. Es decir, para no quedarse atrás y dirigir una empresa de acuerdo a las técnicas más modernas (o populares).

La evolución permanente de la sociedad nos ha llevado desde una sociedad industrial, pasando por la sociedad de la información hasta lo que hoy conocemos como la sociedad

del conocimiento. Este hecho no deja de lado el rol fundamental que las instituciones de educación superior han representado en la sociedad desde sus inicios en el siglo XIX, cuando empezaron a dar respuesta a la era industrial.

Pero es indudable que la evolución de la sociedad del conocimiento ha generado grandes cambios en el contexto en el que se desarrollan las universidades por su vinculación con los actuales procesos sociales.

Su desarrollo ha sido una discusión permanente y mucho mas hoy que se percibe que el desarrollo tecnológico solo es posible cuando se cuenta con recursos humanos capacitados; en la era de la sociedad del conocimiento se considera que el conocimiento y la tecnología generan un mayor impacto en lo económico y social, que la producción industrial por sí sola.

Los Modelos Gerenciales son estrategias de gestión organizacionales que se utilizan en la dirección y desarrollo del sistema y procesos de la misma. Todo modelo es una representación de una realidad que refleja, por lo que en Gerencia, como en otras ciencias, los modelos determinaran una pauta, una base de sustento que a la larga permite el desarrollo orientado de la empresa u organización en general que lo utiliza. No obstante, ningún modelo por sí mismo basta para direccionar la empresa, por lo que su aplicación creativa es el secreto del éxito. Así, existen modelos clásicos, modelos contemporáneos y sobre todo clásicos que mantienen su vigencia, además que algunos surge temporalmente y cuyos contenidos son meramente comerciales. Los modelos gerenciales se originan en las diferentes escuelas de pensamiento administrativo tanto clásicas como de última generación. Las escuelas de administración no necesariamente constituyen modelos de gerencia así como tampoco los modelos de Management (palabra inglesa para gerencia o administración que asume como sinónimos), se convierten en escuelas de pensamiento. Preferimos resolver este posible dilema, afirmando que los modelos gerenciales hacen parte

de las estrategias que las empresas adoptan con el propósito de promover, mantener o impulsar su efectividad de gestión.

Por lo manifestado y con base en los resultados encontrados en la investigación: **LAS TÉCNICAS GERENCIALES TRADICIONALES Y SU INDICENCIA EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL DE PLASTICAUCHO S.A** se hace necesario emprender acciones que conduzcan a implementar de parte de los Administradores de la empresa técnicas gerenciales modernas en las dependencias a su cargo.

6.4 JUSTIFICACIÓN

El mundo cambiante y dinámico al que hoy nos enfrentamos obliga a toda organización adaptarse rápidamente y establecer estrategias que le permitan desarrollarse, para lo cual necesita contar con herramientas o técnicas empresariales que les ayude a lograr una gestión administrativa eficiente.

Lo cierto, que la realidad empresarial moderna requiere de una gerencia que esta plenamente identificada con las herramientas gerenciales modernas y cómo ella puede colaborar en pro del desarrollo y operatividad de las empresas. Las herramientas de gestión tienen como principal objetivo facilitar el trabajo al interior de la empresa.

En este contexto también se encuentra Plasticaucho, puesto que deben adaptarse al nuevo entorno dinámico que las rodea y tomar medidas que les permita enfrentar los retos que se les vendrá a futuro.

Una forma de hacerlo es a través de la incorporación de nuevas técnicas o herramientas que sirvan de apoyo a sus sistemas de dirección, organización y gestión empresarial.

El estudio constante sobre el desarrollo de las organizaciones ha dado lugar a varios enfoques o técnicas gerenciales como: la Planificación Estratégica, Calidad Total, Benchmarking, Reingeniería, Empowerment y el Cuadro de Mando Integral.

Estos aportes utilizados normalmente en la gestión empresarial pero no aplicadas correctamente por quienes las administran, podrían generar múltiples beneficios y mejoras en su gestión administrativa.

Por lo expuesto, resulta importante y oportuno desarrollar un plan de capacitación en técnicas gerenciales modernas dirigido a los Directivos departamentales, de tal manera que se pueda desarrollar un modelo de gestión empresarial para cada uno de los departamentos.

Adicionalmente, es importante recalcar que aunque los resultados de la encuesta determinaron que se aplican técnicas gerenciales modernas en la empresa Plasticaucho, las evaluaciones a la gestión administrativa realizada por Auditoría Interna evidencian que en la práctica no se aplican realmente; lo cual fue una razón de peso para optar por la propuesta planteada.

6.5 OBJETIVOS

Objetivo General

Elaborar un plan de capacitación en técnicas gerenciales para los Directores Departamentales de Plasticaucho a fin de mejorar la gestión empresarial en la empresa.

Objetivo Especifico

- Seleccionar información bibliografía sobre técnicas gerenciales
- Socializar la importancia de ejecutar la propuesta
- Elaborar talleres de capacitación propuestos sobre técnicas gerenciales
- Revisar el plan de capacitación tomar correctivos en caso de ser necesario.
- Desarrollar el informe final

ANALISIS DE FACTIBILIDAD

Analizar la factibilidad de una propuesta implica describir los factores técnicos, financieros, legales, de talento humano y políticos que determinan la posibilidad real de llevarla a cabo. La capacitación debe ser concebida como una inversión, y por lo tanto deberá dejar de estar en relación con los desequilibrios periódicos de la economía y ser gestionada como cualquier otra inversión en función al nivel de rentabilidad y gestión empresarial.

FACTIBILIDAD DEL TALENTO HUMANO

El desarrollo, ejecución y evaluación de esta propuesta cuenta con el aporte de los conocimientos del gerente de Plasticaucho S.A, como también de los jefes departamentales quienes en las encuestas aplicadas así lo manifiestan. De igual manera existe interés del personal administrativo de la empresa, quienes esperan contar con una una mejor gestión empresarial.

FACTIBILIDAD TECNICA

La empresa Plasticaucho se ha caracterizado, por estar siempre buscando la mejora continua para poder brindar el mejor ambiente laboral y andando junto a la tecnología y cambios que la modernidad nos exige.

FACTIBILIDAD FINANCIERA

La propuesta directamente se financiará con recursos de la empresa Plasticaucho

6.7 FUNDAMENTACIÓN

6.7.1 CAPACITACIÓN

Es un proceso educacional a corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual personas aprenden conocimientos, aptitudes y habilidades en función de objetivos definidos.

En el sentido utilizado en administración, la capacitación implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea ya sea compleja o simple.

También se puede decir que la capacitación es una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar a los recursos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores en sus actuales y futuros cargos y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno.

Objetivos de la capacitación y el desarrollo

Una buena evaluación de las necesidades de capacitación conduce a la determinación de objetivos de capacitación y desarrollo. Estos objetivos deben estipular claramente los logros que se deseen y los medios de que se dispondrá.

Los principales objetivos de la capacitación son:

- 1.-Preparar al personal para la ejecución de las diversas tareas particulares de la organización.
- 2.-Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal, no sólo en sus cargos actuales sino también para otras funciones para las cuales la persona puede ser considerada.
- 3.-Cambiar la actitud de las personas, con varias finalidades, entre las cuales están crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

Programación de la Capacitación

1. La programación de la capacitación exige una planeación que incluya lo siguiente:
2. Enfoque de una necesidad específica cada vez.
3. Definición clara del objetivo de la capacitación.
4. División del trabajo a ser desarrollado, en módulos, paquetes o ciclos.
5. Elección de los métodos de capacitación, considerando la tecnología disponible.
6. Definición de los recursos necesarios para la implementación de la capacitación, como tipo de entrenador o instructor, recursos audiovisuales, maquinas, equipos o herramientas necesarias, materiales, manuales, etc.
7. Definición de la población objetivo, es decir, el personal que va a ser capacitado, considerando: número de personas, disponibilidad de tiempo, grado de habilidad, conocimientos y tipos de actitudes, características personales de comportamiento, entre otros.
8. Época o periodicidad de la capacitación, considerando el horario más oportuno o la ocasión más propicia.

9. Calculo de la relación costo-beneficio del programa
10. Control y evaluación de los resultados, considerando la verificación de puntos críticos que requieran ajustes o modificaciones en el programa para mejorar su eficiencia.
11. Una vez determinada la naturaleza de las habilidades, los conocimientos o comportamientos terminales deseados como resultado de la capacitación, el siguiente paso es la elección de las técnicas que van a utilizarse en el programa de capacitación con el fin de optimizar el aprendizaje

Modalidades Prácticas de Capacitación

El Plan de capacitación podrá usar otras modalidades que se incorporen según las necesidades de la empresa:

- **Inducción**

Su objeto es la ambientación inicial al medio social y físico donde trabaja y se programa para todo colaborador nuevo. Será ejecutada de preferencia por el Jefe Inmediato. El contenido del programa versará como mínimo lo siguiente:

- a. La Empresa, visión, misión, su organización y objetivo social.
- b. Los derechos y deberes del personal de acuerdo con el Reglamento Interno de Trabajo.
- c. Las Normas, Reglamento y Controles.
- d.- .El cargo que va a ocupar, sus funciones y responsabilidades. Otros asuntos relacionados con su cargo.

- **Capacitación en el Puesto de Trabajo**

Se desarrollara en el propio puesto de trabajo y mientras el interesado ejecuta sus tareas. La ejecutara el Jefe Inmediato, la instrucción se hará individual o en grupos.

- Cursos Internos

Consistirían en eventos de capacitación sobre técnicas y/o temas académicos, científicos, tecnología, u otro tema de interés empresarial, los mismos que se organizarán en la Sede Central de la empresa, con la participación en algunos casos de las Sucursales. Entiéndase que para denominarlos como tal debe tener como mínimo 40 horas de duración.

- Seminarios / Talleres

Son eventos de corta duración, sobre temas puntuales que sirvan para reforzar o difundir aspectos técnicos o administrativos, en otros eventos generalmente concurrirán funcionarios de la Sede Central

- Cursos de Actualización

Los cursos de actualización generalmente se programan o se realizan en universidades, escuelas especializadas, institutos y otras instituciones comprometidas con la actualización, y desarrollo permanente de conocimientos de los colaboradores, estos eventos más recomendados son los seminarios y talleres en los que se dictan técnicas nuevas para personal de nivel jerárquico de la empresa.

6.7.2 GERENCIA

Henry, Sisk y Mario Sverdlik (1979) expresan que:

El término gerencia es difícil de definir: significa cosas diferentes para personas diferentes. Algunos lo identifican con funciones realizadas por empresarios, gerentes o supervisores, otros lo refieren a un grupo particular de personas. Para los trabajadores; gerencia es sinónimo del ejercicio de autoridad sobre sus vidas de trabajo.

De allí que, en muchos casos la gerencia cumple diversas funciones porque la persona que desempeña el rol de gerenciar tiene que desenvolverse como administrador, supervisor, delegado. Estas son las razones que dificultan establecer una definición concreta de ese término.

Lo que sí es indiscutible es que la gerencia es responsable del éxito o fracaso de una empresa, es indispensable para dirigir los asuntos de la misma. Siempre que exista un grupo de individuos que persigan un objetivo, se hace necesario, para el grupo, trabajar unidos a fin de lograr el mismo. Por otra parte los integrantes del grupo deben subordinar, hasta cierto punto, sus deseos individuales para alcanzar las metas del grupo, y la gerencia debe proveer liderazgo para la acción del grupo.

Habilidades de un gerente

Autores como, Garcia y Martin (2005), Hersey y Blanchard (1998), Terry y Franklin (1986), coinciden en señalar que se necesitan tres tipos de habilidades para desarrollar efectivamente el trabajo gerencial. Estas habilidades son:

1.-La habilidad técnica: implica la capacidad para usar el conocimiento técnico, los métodos, las técnicas y los medios necesarios para la ejecución de tareas específicas. Envuelve un conocimiento especializado, capacidad analítica, facilidad para el uso de técnicas y herramientas. Puede ser obtenida mediante educación formal o a través de la experiencia personal o de otros.

2.-La habilidad humana: es la sensibilidad o capacidad del gerente para trabajar de manera efectiva como miembro de un grupo y lograr la cooperación dentro del equipo que dirige.

3.- La habilidad conceptual: consiste en la capacidad para percibir a la organización como un todo, reconocer sus elementos, las interrelaciones entre los mismo, y como los cambios en alguna parte de la organización afectan o pueden afectar a los demás elementos.

Alvarado (1990) señala que la combinación apropiada de las tres habilidades descritas anteriormente varía a medida que un individuo avanza en la organización, desde el nivel de gerencia a los altos puestos gerenciales. Mientras que en los niveles bajos de gerencia se requerirá de mayores conocimientos técnicos que en los niveles medio y alto, el requerimiento de habilidades conceptuales variará en relación inversa a los conocimientos técnicos, es decir, su necesidad aumentará a medida que se ascienda en la escala jerárquica.

Las funciones del gerente

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

1.-La creación un grupo de trabajo armónico donde el todo sea más que la suma de sus partes. Una entidad productiva que rinda más que la suma de los recursos incorporados a la misma.

2.-Ser proactivo, es decir, armonizar en todas las decisiones y todos los actos los requerimientos del futuro inmediato y a largo plazo.

3.-Ejecutar seis tareas básicas: fijar objetivos; derivar metas en cada área de objetivos; organizar tareas, actividades y personas; motivar y comunicar, controlar y evaluar; y, desarrollar a la gente y a sí mismo.

Pero el ser gerente no sólo es dirigir actividades, ser gerente también implica ser un buen líder, es saber el proceso de cómo penetrar en esas actividades que realizan los miembros del grupo con el cual se trabaja.

TECNICAS GERENCIALES MODERNAS

Los Modelos Gerenciales son estrategias de gestión organizacionales que se utilizan en la dirección y desarrollo del sistema y procesos de la misma. Entre las habilidades de un gerente está el de tener el conocimiento técnico que implica la capacidad para usar los métodos, las técnicas y los medios necesarios para la ejecución de tareas específicas.

Este conocimiento especializado y capacidad analítica ha dado como resultado el desarrollo de técnicas y herramientas gerenciales que le permitirán al gerente mejorar la gestión administrativa de su organización y de esta manera cumplir con los objetivos propuestos. Al referirse a técnicas se alude directamente a técnicas gerenciales o de apoyo a los procesos administrativos que operan.

Podemos decir que los Modelos Gerenciales son estrategias de gestión operativa de administración (Gilbreath 1997) que se utilizan para direccionar el sistema estratégico de una empresa u organización, tanto como para impulsar sus procesos internos y obtener de manera eficiente los productos con los que interacciona con el entorno.

Esta apreciación permite desconocer una posible diferencia entre una empresa y una universidad, haciendo similares la producción de bienes con la formación de personas o la generación de conocimiento.

El aplicar la gestión de negocios al manejo de la universidad, se comienza a visualizar al conocimiento como un recurso valioso y reducir la complejidad de una universidad a una simple fábrica de conocimiento, operada mediante tecnologías administrativas. En este sentido, Rhoades, 2000; Porter, 2003, consideran que las universidades afortunadamente han contado con espíritus rebeldes siempre atentos para defender al conocimiento de los desenfrenos y embates renovados de la administración. Los modelos gerenciales son :

1. **PLANIFICACION ESTRATEGICA** Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa. A modo de síntesis, Carlés (2004) considera que las organizaciones, de cualquier tipo o sector empresarial o público, tamaño, estructura o madurez en calidad, necesitan, para tener éxito, establecer un sistema de planificación y gestión apropiado que permita desarrollar una imagen y una cultura de calidad que oriente no solo los elementos técnicos, sino también la planificación estratégica de todas las actividades que desarrolla, en la gestión de los medios y recursos que utiliza, en los procesos que pone en juego en el cumplimiento de su misión e incluso en todos los componentes humanos, materiales y conceptuales que forman parte del entorno de actuación.
2. **CALIDAD TOTAL** La calidad total es una alusión a la mejora continua, con el objetivo de lograr la calidad óptima en la totalidad de las áreas.

Eduardo Deming (1996), según la óptica de este autor, la administración de la calidad total requiere de un proceso constante, que será llamado Mejoramiento Continuo, donde la perfección nunca se logra pero siempre se busca.

Para James Harrington mejorar un proceso, significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso.

Fadi Kabboul define el mejoramiento continuo como una conversión en el mecanismo viable y accesible, al que las empresas de los países en vías de desarrollo cierran la brecha tecnológica que mantienen con respecto al mundo desarrollado.

- 3 **KAIZEN (Mejoramiento Continuo)** Kaizen es lo opuesto a la complacencia. Kaizen es un sistema enfocado en la mejora continua de toda la empresa y sus componentes, de manera armónica y preactiva.
- 4 **JUSTO A TIEMPO (Just in Time)** Esta metodología tiene como objetivo la creación de lugares de trabajo más organizados, ordenados, limpios y seguros, es decir, un lugar de trabajo en el que cualquiera estaría orgulloso de trabajar.

- 5 **REINGENIERIA** Un proceso se define como un conjunto de tareas, actividades o acciones interrelacionadas entre sí que, a partir de una o varias entradas de información, materiales o de salidas de otros procesos, dan lugar a una o varias salidas también de materiales (productos) o información con un valor añadido.

Hay tres elementos importantes en un proceso: 1 Valor agregado: Aquellas que transforman los datos e insumos para crear información y productos o servicios para el cliente. 2 Traspaso (flujo): Aquellas en las que se entrega de manera interdepartamental o externa la información y productos. 3 Control: Aquellas que permiten que las actividades de traspaso se lleven a cabo de acuerdo a especificaciones previas de calidad, tiempo y costo establecido.

- 6 **BENCHMARKING** es el proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas contra los competidores más duros o aquellas compañías reconocidas como líderes en la industria. Esta definición presenta aspectos importantes tales como el concepto de continuidad, ya que benchmarking no sólo es un proceso que se hace una vez y se olvida, sino que es un proceso continuo y constante.

Existen varios autores que han estudiado el tema, y de igual manera se han presentado varias definiciones de lo que es benchmarking, A continuación se presentan algunas definiciones.

Definición Formal:

Se derivó de la experiencia y los éxitos de los primeros días de aplicar las técnicas de benchmarking al área de fabricación : Benchmarking es el proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas contra los competidores más duros o aquellas compañías reconocidas como líderes en la industria. (David T. Kearns, director general de Xerox Corporation).

Esta definición presenta aspectos importantes tales como el concepto de continuidad, ya que benchmarking no sólo es un proceso que se hace una vez y se olvida, sino que es un proceso continuo y constante. Otro aspecto es el de la medición, ya que esta está implicada en el proceso de benchmarking, pues se tienen que medir los procesos propios y los de otras empresas para poder compararlos. También se puede ver en esta definición es que se puede aplicar benchmarking a todos las facetas del negocio. Y finalmente la definición implica que el benchmarking se debe dirigir hacia aquellas empresas y funciones de negocios dentro de las empresas que son reconocidas como las mejores o como los líderes de la industria

Definición del Webster's.

Esta definición también es informativa y define benchmarking como : Una marca del agrimensor... de una posición previamente determinada... y que se usa como punto de referencia... un estándar mediante el cual se puede medir o juzgar algo.

Sirve para reforzar la idea de que benchmarking es un estándar para la comparación de otros objetos o actividades. Es un punto de referencia a partir del cual se medirán otros.

Definición de trabajo.

Es la definición desde el punto de vista de alguien que ha trabajado en el proceso durante varios años y lo ha puesto en práctica muchas veces, y es : Benchmarking es la búsqueda de las mejores prácticas de la industria que conducen a un desempeño excelente. (Robert C. Camp).

Entre otras definiciones tenemos la extraída del libro BENCHMARKING de Bengt Kallóf y Svante Óstblom la cual es:

Benchmarking es un proceso sistemático y continuo para comparar nuestra propia eficiencia en términos de productividad, calidad y prácticas con aquellas compañías y organizaciones que representan la excelencia.

Como vemos en esta definición se vuelve a mencionar el hecho de que benchmarking es un proceso continuo. También se presenta el término de comparación y por ende remarca la importancia de la medición dentro del benchmarking.

Estos autores se centran, a parte de la operaciones del negocio, en la calidad y en la productividad de las mismas, considerando el valor que tienen dichas acciones en contra de los costos de su realización lo cual representa la calidad, y la relación entre los bienes producidos y los recursos utilizados para su producción, lo cual se refiere a la productividad.

En su libro SPENDOLINI, 2005 señala que la definición del Benchmarking puede establecerse considerando 9 grupos que él ha establecido y que relacionan varias palabras de acuerdo al contexto en el que se quiera aplicar esta técnica

Una de estas combinaciones permite definir al Benchmarking como:

7. EMPOWERMENT Empoderamiento Es un proceso estratégico que busca una relación de socios entre la organización y su gente, aumentar la confianza responsabilidad autoridad y compromiso para servir mejor al cliente.

Pero ¿por qué EMPOWERMENT? Bueno es fácil, Empowerment es todo un concepto, una filosofía, una nueva forma de administrar la empresa que integra todos los recursos, capital, manufactura, producción, ventas, mercadotecnia, tecnología, equipo, y a su gente etc., haciendo uso de comunicación efectiva y eficiente para lograr así los objetivos de la organización. Sin embargo, para aceptar lo anterior es necesario profundizar más sobre este concepto para comprender en qué consiste y cuáles son sus alcances.

A continuación presentaremos algunas definiciones de Empowerment que nos ayudaran a ampliar nuestro panorama sobre este concepto:

"Empowerment es donde los beneficios óptimos de la tecnología de la información son alcanzados. Los miembros, equipos de trabajo y la organización, tendrán completo acceso y uso de información crítica, poseerán la tecnología, habilidades, responsabilidad, y autoridad para utilizar la información y llevar a cabo el negocio de la organización."

No sólo es el delegar poder y autoridad a los "subordinados" y conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo; es a demás una herramienta utilizada tanto en la calidad total, como en reingeniería, que provee de elementos para fortalecer los procesos que llevan a las empresas a su adecuado desarrollo. Se considera como el movimiento que busca dar poder a la gente vía entrenamiento; lleva la decisión a la gente que está en el frente. Se convierte en la herramienta estratégica que fortalece el que hacer del liderazgo, que da sentido al trabajo en equipo y que permite que la calidad total deje de ser una filosofía motivacional y se convierta en un sistema radicalmente funcional. Gracias a esta

herramienta se reemplaza la vieja jerarquía por equipos auto dirigidos, en donde la información se comparte con todos. Los empleados tienen la oportunidad y la responsabilidad de dar lo mejor de sí.

Lo anterior nos pide un entendimiento en todos los niveles sobre el significado de Empowerment y cómo obtenerlo. Es un sistema de valores y creencias, no es un programa con principio y fin. Todos los niveles de la empresa entienden la forma en que este "facultamiento" puede satisfacer todas las necesidades propias y personales, y las acciones necesarias para obtenerlas. Esto exige la disposición y compromiso de la Alta Dirección hacia esta cultura de desarrollo humano.

8 OUTSOURCING □ El Outsourcing es una tendencia actual que ha formado parte importante en las decisiones administrativas de los últimos años en todas las empresas a nivel mundial.

6.8 METODOLOGÍA. MODELO OPERATIVO.

El plan de capacitación consistirá en la aplicación de talleres adecuados a desarrollar habilidades gerenciales, mejorar la gestión administrativa en los diferentes departamentos de la empresa, mejorar las relaciones personales y a desarrollar un modelo de gestión administrativa que permita implementar las técnicas gerenciales más acordes al contexto de cada una de las dependencias.

TALLER 1

GERENCIA, LIDERAZGO, IMPORTANCIA

De la misma forma, se requiere tener una Visión que nos indique la dirección de la empresa y como la toma de decisiones nos ayuda a alcanzarla; Valores los cuales actúan como guías para llevar a cabo la toma de decisiones.

Además es necesario que haya un entendimiento claro de las responsabilidades del puesto y de los métodos con lo que se medirá el éxito, como puede ser el contar con una retroalimentación continua sobre su rendimiento, sugerencias para mejorar, entre otras.

Los puestos deben ser ideados para que el colaborador tenga sentido de posesión y responsabilidad, para ello debe hacer una evaluación de persona/puesto.

Los sistemas de comunicación juegan también un papel muy importante, éstos deben ser efectivos. La gente debe y desea estar enterada de lo que sucede en la empresa: planes, fracasos y éxitos. Cuando la gente entiende la dirección de la empresa, es más probable que respalde las acciones de la misma.

Los sistemas de recompensa y reconocimiento que desarrollan orgullo y autoestima son de suma importancia. La gente con Empowerment tiene un sentido intrínseco de orgullo por sus logros y contribuciones a la empresa. Programas de reconocimiento, tanto psicológico como concreto pueden aumentar estos sentimientos. La compensación y otros sistemas de recompensa tienen que estar en concordancia con los valores del Empowerment de la empresa. Frecuentemente, estos sistemas deben estar más orientados hacia los equipos, en su reconocimiento del desempeño del trabajo y sus logros específicos.

Sistemas de selección y promoción que permitan la identificación de trabajadores y de los líderes de calidad en todos los niveles (agentes de cambio). Evidentemente, algunas personas estarán más interesadas que otras en tener Empowerment. Al localizar a personas con la motivación y las habilidades apropiadas en un ambiente "energetizado", aumenta la probabilidad de que se alcancen los beneficios de la energetización en una forma más efectiva en tiempo y costos. Además, las opciones de promoción y selección de una empresa significan que ella tiene un ambiente de Empowerment. También son importantes que se consideren los siguientes puntos:

Planes de carrera y desarrollo. Sistemas de información, políticas de reembolsos por viajes, procedimientos para planificación de sucesión, disciplina, normas de personal, normas de reembolso por matrícula, círculos de calidad, buzón de sugerencias, etc. Todos

estos sistemas pueden infundir en las personas un sentido de poder, o hacerlas sentir como si no tuviesen ningún poder. Estos sistemas deben revisarse y ajustarse continuamente.

Un desarrollo de habilidades de liderazgo. Los Líderes tienen un gran impacto sobre el grado de Empowerment que siente su gente. Esto es consecuencia de las tareas que delegan, el control que ejercen, la iniciativa que fomentan, y la retroalimentación y refuerzo que proporcionan. Los líderes que tienen Empowerment no sólo facultan a su gente, sino que también desarrollan la confianza de la misma. Al entrenar para el éxito y ayudar a sus colaboradores a sentirse dueños de sus ideas, los líderes aseguran la dedicación y compromiso de aquéllos hacia su trabajo. El aumento de las habilidades de liderazgo es un proceso continuo, a medida que el personal y los equipos progresan hacia un mayor ambiente de Empowerment. El entrenamiento de los líderes es fundamental. No se debe esperar que las gentes en tales posiciones sepan hacerlo, es preciso ayudarles a desarrollar sus habilidades.

Un desarrollo de habilidades técnicas y de puesto. Los colaboradores se encargan de tareas adicionales y tienen una rotación frecuente de tareas. Ellos deben entender la forma en que deben realizar cada tarea, no sólo de su propio trabajo, sino de todo lo que IMPACTA a su equipo. El entrenamiento técnico y de trabajo prepara a la gente para estas nuevas responsabilidades. Nada energética más al personal que proporcionarles las habilidades de entrenamiento para que realicen bien su trabajo.

Un desarrollo de técnicas para resolver problemas y entrenamiento en habilidades interpersonales. La gente con Empowerment, ya sea individualmente o en equipo, interacciona más frecuentemente con sus compañeros de trabajo, proveedores, clientes, gerencia. Se espera que la gente identifique los problemas, oportunidades y que tomen las medidas necesarias. El personal con Empowerment debe poder dirigir a otros y resolver sus propios conflictos sin tener que apelar a una autoridad más alta. Generalmente se necesita el entrenamiento en habilidades a medida que los colaboradores y equipos asumen mayores responsabilidades.

Un desarrollo de habilidades para el servicio al cliente. Las empresas con Empowerment se concentran en las habilidades de servicio a clientes, debido a que su personal de primera

línea representa a la empresa ante el cliente. Una empresa que tenga Empowerment proporciona el entrenamiento que el personal de servicio de primera línea necesita para satisfacer y superar las expectativas de sus clientes.

Áreas de soporte técnico. Se llevan a cabo entrenamientos para grupos de apoyo al sistema de Empowerment. Al igual que los líderes, se debe de considerar el personal de los grupos de apoyo (ingeniería, contabilidad, capacitación). Esto puede ayudar a la gente de primera línea a desarrollar un sentido de responsabilidad y de posesión del puesto. Se requiere un continuo entrenamiento y apoyo de la gerencia para ayudarlos a asumir nuevos papeles. El personal de apoyo que realice eficazmente las actividades de entrenar, reforzar y ofrecer ayuda sin quitar responsabilidad, desarrolla la confianza y las habilidades de los colaboradores. La gente con Empowerment toma gradualmente una mayor parte de las responsabilidades de los grupos de apoyo. Finalmente, un grupo de apoyo eficaz progresa del nivel de individuos que hacen el trabajo, al nivel de entrenadores.

Equipos de trabajo. Cada vez más, las empresas facultan al fomentar la formación de trabajo en equipo (equipos interfuncionales de calidad, grupos de enfoque concentrados en los clientes y equipos integrados de desarrollo de productos). Un equipo especial de trabajo: el equipo auto dirigido, organiza a las personas en forma tal, que sean responsables por un cierto rendimiento o área. El equipo toma muchas de las responsabilidades asumidas anteriormente por los supervisores, tales como asignación de trabajo con autodirección, que es una forma excelente de energizar a personas cuyos puestos actuales tienen un alcance limitado.

2. Las Organizaciones Hoy en Día.

Hoy en día las organizaciones luchan por implementar en su negocio un proceso de reingeniería, administración estratégica y otro tipo de filosofías. La implementación exitosa depende en gran parte en la curva de aprendizaje y en la resistencia al cambio de la misma. Todavía, de alguna manera, se utiliza el tradicional entrenamiento de cursillos por unas cuantas semanas que sólo formarían parte de un curriculum y no del desempeño diario de la organización. Es necesario que las organizaciones reconozcan la necesidad de utilizar

herramientas flexibles que se puedan implementar con rapidez y que muestre resultados en el menor tiempo posible.

a) Típicos Intentos de Cambio

Probablemente han atendido seminarios, diplomados así como otros cursos, y leído muchos libros y manuales. Las palabras rimbombantes del consultor son maravillosas. Tienen sentido completamente. Se emplea a los consultores en la organización. Estos vienen se organizan, organizan y se van. Son buenos en su trabajo y realmente trabajaron duro, trajeron con ellos conceptos valiosos del mercado e hicieron todo lo posible por enseñarlos en la organización. Algunas veces es imposible para un consultor cambiar los hábitos administrativos de una organización por lo que cuando el consultor se fue el programa se vino abajo. El cambio no se dio, el cambio no fue implementado. El modelo clásico de cambio en una organización es el siguiente: inicia en un estado estático para moverse a un estado caótico, posteriormente regresa a un estado estático. El problema con este paradigma es que para cuando la organización se convence de dar un paso hacia el cambio la oportunidad de acceder a ese cambio pasa. Aún más, los ciclos de cambio son ahora tan frecuente que el modelo deseado no puede ser implementado por completo, hay que adaptarlo. A continuación presentamos una gráfica de factores que sufren un efecto claro por la intervención del cambio.

3. ¡ Puntos de Alarma en la Detección de Ineficiencias!

Cualquier persona externa a la compañía puede detectar fácilmente los puntos en donde ésta, está siendo ineficiente. El problema es que, la gente que trabaja dentro de ella, ni siquiera se percata de las cosas que están yendo mal, o si lo notan, hacen como si no hubiera pasado nada. Algunos de los aspectos malos de una empresa, en cuanto a su desenvolvimiento pueden ser los siguientes:

- Casi nadie se emociona por las cosas relacionadas con el trabajo.
 - Las cosas que sí los emocionan están fuera del trabajo.
 - A la gente sólo le importa sus cheques de pago, sus vacaciones y sus pensiones.
- Otra cosa, ¡olvídelo!

- La actitud general es: no hagas algo que no tengas que hacer. Luego haz lo menos posible.
- Todo el día todos parecen moverse en cámara lenta... hasta que es hora de irse a casa: entonces es como ver una cinta en alta velocidad.
- Se habla de hacer un mejor trabajo, ¿qué sucede?, muchas miradas vacías.
- Nadie asume más responsabilidad de la necesaria. Si el trabajo no sale, es mi problema, no el de ellos.
- Todos hacen apenas lo suficiente para que no se les grite o despida.
- A nadie le importan las mejoras; todos temen al cambio.
- Si se dice, "Si no le echan ganas, se quedarán sin trabajo", pero eso sólo los desmoraliza y las cosas empeoran.
- Cuando se trata de motivar a la gente, los resultados, cuando los hay, son de corta duración.

Muchas compañías para intentar mejorar estas situaciones han intentado muchos métodos, como los que citaremos:

- Pláticas Motivacionales
- Círculos de Calidad
- Sueldos más Altos
- Calidad de Vida en el Trabajo
- Organización Aplanada
- Equipos de Trabajo
- Sistemas de Sugerencias
- Más Entrenamiento
- Mejores Comunicaciones
- Relaciones más Cercanas
- Seguridad en el Trabajo
- y Muchos Otros Programas.

Pero con todo ello, lo único que ha sucedido son puros resultados inciertos, de corta duración, desalentadores, contraproducentes, confusos o insignificantes.

En éste tipo de empresa, seguramente sucede lo siguiente, en relación con la gente y el trabajo que desempeñan:

- El trabajo pertenece a la compañía, no a la persona .
- Uno está haciendo sólo lo que se le pide.
- El trabajo no importa realmente.
- Uno no sabe que tan bien lo está haciendo.
- Uno tiene que mantener siempre la boca cerrada.
- El trabajo es algo diferente de lo que uno es.
- Uno tiene poco o ningún control sobre su trabajo.

Lo que se requiere es una fuerza motivadora que vigorice a la gente, una guía para la acción, a esto se le conoce como ZAPP. Con él, las personas son responsables de su trabajo, les pertenece, saben dónde están ubicados, pueden dar su opinión acerca de las cosas, y tienen algo de control sobre su trabajo.

Para que las personas se sientan Zappeadas es necesario que se les tenga confianza, que tengan responsabilidades, que se les dé reconocimiento por sus ideas, cuando es escuchada, cuando los problemas se resuelven en equipo, cuando los controles son flexibles, cuando son elogiados, al trabajar en equipo, cuando se les brinda conocimiento, cuando cuentan con los recursos suficientes y necesarios para desempeñar su trabajo, y cuando las comunicaciones son hacia arriba y hacia abajo.

Los tres primeros pasos del Zapp, son:

- Mantener la Autoestima
- Escuchar y Responder con Empatía
- Pedir ayuda para Resolver los Problemas

El Zapp consiste en delegar autoridad, darle responsabilidad a sus empleados. El compartir la responsabilidad con la gente no significa abandonar la responsabilidad. La persona que

delega autoridad, todavía tiene que saber qué es lo que está sucediendo, debe seguir dirigiendo el rumbo del departamento, debe tomar las decisiones que ellos no puedan, debe ofrecer guía, valorar el desempeño, asegurar que la gente vaya sobre buen camino y, ser un administrador inteligente.

Para poder canalizar la acción se deben establecer claramente cuáles son las áreas de resultados clave, es decir, la dirección que queremos tomar; cómo vamos hacer la medición, que es una manera de saber que estamos moviéndonos en la dirección correcta, y por último, fijar cuál es nuestra meta, que es un indicador de que ya llegamos. Es necesario contar con retroalimentación constante acerca del desempeño relacionado con las metas que mantienen el Zapp elevado. De ser posible, la gente debe administrar su propio sistema de retroalimentación, y deben cambiarse las mediciones y metas a la gente en nuevas direcciones, una vez que se hayan logrado las anteriores.

Pero además de todo lo que hemos citado, nada se pudiera lograr si la gente no tiene las habilidades o cualidades necesarias para hacer las cosas como deben ser. Es necesario que reciban cierto entrenamiento en donde se les explique los siguientes puntos:

- Propósito e importancia de lo que se intenta enseñar
- Proceso que será utilizado
- Mostrarle cómo se hace
- Observar mientras la persona practica el proceso
- Dar retroalimentación inmediata y específica
- Expresar confianza en la habilidad de la persona para tener éxito
- Se deben ponerse de acuerdo en las acciones de seguimiento

Quienes van a determinar este grado de motivación de la gente, en orden de importancia son:

A. El jefe inmediato de la persona (líder del grupo)

B. Las demás personas que afecta el trabajo de la persona (proveedores, servicios, soporte).

C. Administración superior

D. La organización y sus sistemas.

La más importante influencia proviene del supervisor o gerente a quien le reporta directamente la persona.

4. Cómo Integrar a la Gente hacia el Empowerment

Hasta ahora, se han descrito los atributos del Empowerment, pero evidentemente es preciso señalar la manera en que las empresas pueden lograr desarrollarlo. En este momento es oportuno recordar la premisa que dice: "La gente hace lo que Usted espera que hagan". Lo cual es una arma de dos filos. Si usted no espera nada de ellos, evidentemente, la gente no hará nada. Generalmente si no se espera nada de algo, no se lucha por ese algo. Pero si usted espera todo, entonces hará muchas cosas para que la gente le dé los resultados esperados. Esto significa, además que se debe trabajar en forma activa. Cuantas veces encontramos a gerentes que se quejan amargamente de su gente, pero que no hacen nada por ellos. La gente es inteligente, perceptiva y también genera grandes expectativas.

Para integrarla al Empowerment hay tres elementos importantes a fortalecer:

El primero se refiere a las relaciones. Estas relaciones que usted guarda con su gente debe poseer dos atributos fundamentales: deben ser efectivas, para el logro de los objetivos propuestos en el trabajo; y sólidas, es decir, que permanezcan en el tiempo y no dependan de un estado de ánimo volátil.

El segundo hace hincapié en la disciplina. El Empowerment no significa relajar la disciplina y permitir que el paternalismo invada a la empresa. En este sentido es preciso fomentar: el orden, que la gente pueda trabajar en un sistema estructurado y organizado, el cual le permita desarrollar sus actividades adecuadamente; la definición de roles, es determinar perfectamente el alcance de las funciones de la gente, sus responsabilidades, sus funciones. Esto permite que el personal siempre sepa donde está parado.

El tercer punto es el compromiso, el cual debe ser congruente y decidido en todos los niveles, pero promovido por los líderes y agentes de cambio. Esto incluye: lealtad, ser

leales a nuestra propia gente, para que ellos lo sean con nosotros; persistencia, perseverar en los objetivos, en las relaciones en el trabajo, para que nuestra gente lo viva y lo haga de la manera en que se lo transmitimos; y por último la energía de acción, que es la fuerza que estimula y entusiasma y que convierte a la gente en líderes vitales.

5. Bases de la Implantación del Empowerment

Para implantar el sistema de Empowerment en una empresa es necesario que haya un cambio en la cultura de trabajo, y para esto es necesario que se aprenda a trabajar en equipo. Cynthia D. Scott y Dennis T. Jaffe nos proponen en su libro "Empowerment : Cómo Otorgar Poder y Autoridad a Su Equipo de Trabajo, medidas para crear un equipo de trabajo.

a) Creación del Equipo de Trabajo

El enfoque de trabajo en equipo no es nuevo. Los círculos de calidad por ejemplo, existen desde hace tiempo como una muestra de esta metodología. Sin embargo esto no lo toman como una filosofía y es en una filosofía en acción en lo que debe convertirse, que impregne a la cultura laboral y no en un recurso inusual o fuera de lo común.

Con la canalización de energías para un objetivo común, logra que se hagan las cosas que no se pueden realizar individualmente, y a esto se le llama sinergismo.

El sinergismo implica que las acciones simultáneas de entidades separadas que tienen en su conjunto un efecto total mayor que la suma de sus efectos individuales. Y este existe verdaderamente cuando todas las áreas del negocio se dirigen hacia el mismo objetivo. Esto es indudablemente el reto al que los administradores se dirigen en nuestros días.

Los gerentes es muy importante que consideren la energía que tienen los trabajadores para que puedan canalizarlas por el mejor camino. De los cuatro tipos de energía que existen, física, mental, emocional y de espíritu, es ésta última en la que más se deben enfocar, porque es la que permite que las personas se animen recíprocamente. Sin embargo esto no significa que se deben de descuidar las otras.

El desafío de crear un equipo de alta eficiencia o rendimiento y no un grupo de individuos que rindan mucho comprende dos aspectos: empezar a pensar como agentes de mayor nivel sin olvidar nunca como es estar en los niveles más bajos, y empezar a pensar más en términos de gestión de conducción de equipos.

Una investigación realizada por Wilson, identificó ocho atributos normalmente presentes en equipos con alta eficiencia:

- 1.-Liderazgo participativo: crea interdependencia dando fuerza, liberando y sirviendo a otros.
- 2.- Responsabilidad compartida: establece un medio en el cual todos los miembros del equipo se sienten tan responsables como el gerente por la eficiencia de la unidad de trabajo.
3. -Comunidad de propósito: se tiene un sentido de propósito común en cuanto al porqué de la existencia del equipo y su función.
- 4.- Buena comunicación: crea un clima de confianza y de comunicación abierta y franca.
- 5.-La mira en el futuro: para ver el cambio como una unidad de crecimiento
- 6.- Concentración en la tarea: se mantienen reuniones centradas en los resultados
- 7.- Talentos creativos: los talentos y la creatividad individuales están al servicio del trabajo
- 8.- Respuesta rápida: en la identificación y el aprovechamiento de las oportunidades.

El establecer un equipo de alta eficiencia supone un proceso de desarrollo y en su camino para alcanzarla atraviesan por tres etapas:

Fase 1. Reclutamiento de los individuos. En esta fase los equipos tienden a centrarse en el individuo, a tener objetivos individuales antes que grupales, a no compartir responsabilidades, a evitar cambios y a no enfrentar el conflicto.

Fase 2. Grupos. Los miembros desarrollan una identidad grupal, definen sus roles, esclarecen su propósito y establecen normas para trabajar juntos.

Fase 3. Equipo. Los equipos se concentran en el propósito, los miembros no sólo lo entienden sino que están comprometidos con él y lo utilizan para orientar las acciones y decisiones.

No todos los equipos pasan por estas fases de igual manera, algunos difieren en el tiempo que tardan en pasar de una fase a la siguiente y en otros cambian ciertas características de cada fase.

El papel del gerente en este aspecto consiste en identificar aquellos atributos que están ayudando a su equipo para ser más eficientes y aquellos que se lo impiden.

En un equipo de alta eficiencia, el gerente es uno más de sus miembros, que participa con el resto de los empleados. Esto no implica que la unidad de trabajo funcione como una democracia o que el gerente no sea el responsable de lo que sucede. En cambio indica que se obtendrán mejores resultados liderando y no dirigiendo en el sentido tradicional de la palabra.

Un importante mandato para los gerentes es ayudar a crecer a los empleados y estos son los considerados con mayor influencia positiva.

Son tres las etapas del crecimiento del empleado. En la primera es considerado dependiente, buscan observan y necesitan dirección. El papel del gerente es el de decir: dar directivas específicas; fijar objetivos pequeños; y brindar información sobre los resultados tanto positivos como negativos. La segunda etapa, es cuando el empleado domina su tarea, ya no depende del gerente en lo que hacen, pero necesitan de él para que influya con respecto al uso de su energía y al nivel de rendimiento esperado. El papel del gerente en esta etapa es el asignarles mayor responsabilidad, más libertad, pedirles más potencia y sugerencias, fijar conjuntamente los objetivos, y hacer que la información de los resultados fluya en dos sentidos.

Muchos gerentes cuando llegan a esta etapa creen que han terminado, sin embargo crear un equipo de alta eficiencia exige un paso más, una tercera etapa, lograr que la gente sea

interdependiente. Y el rol del gerente pasa a ser el de un colaborador, donde debe ayudar y aconsejar a sus empleados, solicitar que vayan informándole resultados, establecer parámetros, recibir aportes en cuanto a la forma de realizar las tareas inmediatas y dar más responsabilidad.

El liderazgo es esencial para lograr que los empleados superen la etapa independiente y entren a la interdependiente, y para lograrlo, los gerentes deben de repensar la forma tradicional de dirigir.

Para crear y dirigir un equipo de alta eficiencia, el enfoque del liderazgo participativo es el que mejor funciona, con una comunicación de doble sentido y una gestión basada en la influencia para asegurar el compromiso.

Los líderes eficaces tienden a capacitar a su gente, a liberarla y a servirla. La idea de autorizar apunta a la distribución de responsabilidades, a transmitir la importancia de cada miembro del equipo y permitir que cada participante sea un miembro igual del equipo. El liberar implica la utilización de talentos, ideas, percepciones y capacidades, tanto creativas como de resolución de problemas que tiene en las personas. Servir implica el ubicarse en el rol de contribuir al crecimiento de los demás.

Los miembros de los equipos deben trabajar en armonía, ayudarse unos a otros, reconocer y complementar los puntos fuertes y débiles de los demás, y compartir la convicción de que son recíprocamente responsables.

Una de las formas más importantes de fomentar la responsabilidad compartida consiste en intercambiar información y establecer un clima que lo fomente. Otra forma de alentar la responsabilidad consiste en dar recompensas cuando se produce; y otra es la de fomentar la responsabilidad compartida que consiste en informar a todos acerca de la tarea global del grupo y como encaja cada parte en el conjunto.

Los equipos con un alto grado de responsabilidad compartida tienen áreas primordiales de responsabilidad, pero los miembros asumen también otros roles. Pueden ayudarse mutuamente a adquirir nuevas técnicas, y los integrantes se benefician tanto por los logros del grupo como los logros individuales.

Un requerimiento clave de un equipo supereficiente es que todos los miembros compartan el mismo propósito. El propósito es una orientación conscientemente elegida y claramente articulada que utiliza los talentos y capacidades de su equipo, contribuye a la organización y conduce a los miembros del equipo hacia un sentido de realización.

El propósito tiene cuatro funciones principales:

1. Proporciona un contexto para la toma de decisiones, un punto de referencia estable a partir del cual se establecen los objetivos y se planifica.
2. Suministra un metro que posibilita medir el avance del equipo en relación con un criterio exterior.
3. Provee un foco para la colaboración y la responsabilidad compartida
4. Motivador para la excelencia y la alta eficiencia.

Un equipo que juega para no perder y no para ganar, frecuentemente pierde estímulo, y el adversario, centrado en ganar, usa su energía positiva para invertir el juego.

La comunicación es fundamental para el rendimiento. Cuánto más frecuente es la comunicación de los empleados, mayor son las probabilidades de que sean eficientes. Por tal motivo el gerente debe alentar la participación y la comunicación.

La confianza es un requisito previo a la buena comunicación. El mayor problema de la falta de confianza es que la gente deja de comunicarse. Si la comunicación se frena puede sobrevenir varias consecuencias negativas, como confusión, tensión, reducción de la productividad, resentimiento, frustración e incapacidad de los empleados para realizar el trabajo.

Hasta ahora hemos visto algunas formas de estimular la liberación de má energía en un equipo de trabajo. Sin embargo, el hacer algunos cambios para mejorar la eficiencia, no significa que los miembros de su sección lo acompañen.

Para manejar una situación de atascamiento, se necesita comprender como aprenden los grupos a comportarse.

Las experiencias pasadas y las creencias presentes pueden afectar negativamente la disposición de los miembros del grupo a cambiar, frenando el flujo de energía productiva en la unidad de trabajo. Y para salir de esta hay que reconocer para poder frenarla, describir al grupo la situación, y crear un desafío.

En los equipos es importante que existan normas. Las normas, como los hábitos, tienen varios aspectos positivos. Permiten que las personas sepan que se espera, ayudan a mantener el orden, eliminan la necesidad de repensar cada acción, y dan una sensación de seguridad.

Por otro lado, también representan desventajas: son resistentes al cambio, pueden obstaculizar el camino a la eficiencia máxima, y pueden ser aceptadas en forma irreflexiva.

Los grupos necesitan reuniones y frecuentemente son consideradas una pérdida de tiempo. La forma de comportarse al reunirse constituye un factor importante en la creación de un equipo supe eficiente.

La mayoría de las reuniones bien dirigidas tienen un propósito claro, participan todos, aunque nadie tiene derecho a irse por la tangente, y no duran más de lo necesario.. pero desgraciadamente en la mayoría de los casos la mentalidad imperante sostiene que la reunión es del líder. Para mantener la mira en las tareas, es importante que también los miembros del equipo se sientan responsables de lo que pasa en las reuniones. Esto se puede lograr a través de:

Asegurándose que el equipo conozca el propósito de la reunión, que sepa como se alcanzará dicho hecho y que significado tiene para el equipo.

Crear un ambiente en el que las personas quieran participar.

Acotar en forma efectiva a los miembros del equipo cuando se apartan de sus tareas.

Establecer expectativas positivas para el comportamiento de los miembros del equipo.

Otro aspecto a considerar es la creatividad es un factor muy importante en los equipos. Muchas veces nos sucede que nos quedamos ciclados con una idea y a esto se le llama fijación funcional y una buena manera de salir de ella es pensar en lo que no puedes hacer.

La creatividad es el proceso de romper viejas conexiones y establecer nuevas conexiones que sean de utilidad.

El aprovechar las oportunidades a tiempo es muy importante para tener éxito, es decir, los equipos de alta eficiencia son oportunistas.

Existe un sistema que puede ser utilizado no sólo para resolver problemas existentes, sino también para identificar oportunidades futuras y se llama proceso de descubrimiento de oportunidades futuras y consiste en siete pasos:

1. Enunciar el resultado deseado
2. Buscar los datos
3. Identificar características
4. "Comparar" características
5. Evaluar la eficiencia actual
6. Graficar las oportunidades
7. Crear un plan de acción.

El éxito que puede tener toda organización al alcanzar sus objetivos y también al satisfacer sus obligaciones sociales depende, en gran medida, de su desempeño gerencial; por lo tanto es necesaria la gerencia en todo grupo de individuos que persiguen u objetivo en común.

La base fundamental de un buen gerente es la medida de la eficiencia y la eficacia que éste tenga para lograr las metas de la organización. Es la capacidad que tiene de reducir al

mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización (hacer las cosas bien) y la capacidad para determinar los objetivos apropiados (hacer lo que se debe hacer).

Pero el ser gerente no sólo es dirigir actividades, ser gerente también implica ser un buen líder, es saber el proceso de cómo penetrar en esas actividades que realizan los miembros del grupo con el cual se trabaja. El gerente para poder lograr sus objetivos debe saber como usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de sus seguidores, en distintas formas, sin olvidar que es lo que se quiere lograr y hacia dónde va.

Entonces gerenciar y liderar son elementos que se deben combinar para el logro de su fin común, mediante el aprendizaje de diferentes técnicas que permitan a la persona tener su desarrollo personal indispensable para que todos entiendan formas de cooperación con eficacia y eficiencia para obtener el éxito común.

Se hace importan enfatizar que el tradicional modelo del gerente controlador ya no sirve y que por el contrario es importante crear un ambiente de trabajo de responsabilidad y apoyo, en el cual todos los empleados tienen la oportunidad de dar los mejor de si mismos. (BLANCHARD, Ken)

Por tanto, el recurso humano del cual se está a cargo, no sólo es la persona en si, son sus capacidades a través de las cuales, entrega su mayor o menor aporte para lograr los objetivos organizacionales.

Por esta razón, cuando se invierte en el personal, podremos aumentar el conocimiento de las personas, fomentar su iniciativa, merecer su lealtad, conquistar el entusiasmo, activar su voluntad y como consecuencia de todo lo anterior, obtendremos el mayor aporte que necesitamos de nuestros colaboradores.

Una manera de conseguirlo es mediante la implementación del Empowerment, cuyas premisas principales se basan en conseguir el compromiso de los empleados tanto en la toma de decisiones como en el alcanzar las metas propuestas.

El implementar Empowerment en una empresa, no se trata simplemente de pautas escritas, reglamentos internos o manual de funciones; si no de inspirar dentro de la misión y la visión de la empresa, una corriente, una nueva cultura dentro de la misma, que el equipo sienta al final de cada jornada el apoyo de la gerencia, ejerciendo liderazgo en sus equipos, delegando y encontrando el beneficio mutuo que permita obtener la meta corporativa.

Con la finalidad de alcanzar lo manifestado anteriormente se planifica el siguiente taller gerencial de liderazgo y empoderamiento efectivo, en el que participarán todos los Directivos de la empresa Plasticaucho

CUADRO DEL TALLER DE CAPACITACION

OBJETIVOS	CONTENIDO	ACTIVIDADES	METODOLOGIA	RECURSOS	RESPONSABLE	TIEMPO
Desarrollar habilidades gerenciales entre los directivos de la plasticaucho para mejorar la gestión administrativa de sus dependencias	Gerencia. Tipos	Dinámica de integración grupal	Formación de grupos de trabajo	Hojas	Dpto. Recursos	Una sesión el primer sábado del mes de septiembre
	Importancia.	Introducción sobre el tema a cargo del instructor		Marcadores	Humanos	
	Funciones y		Plenarias para socializar los procesos	Cuestionarios		
	Objetivos de la Gerencia	En grupos de 4 o 5 personas definen las características y habilidades que deben formar parte del perfil requerido para un gerente del siglo XXI		Esferográficos		
				Proyectores de Imagen		
			Cada grupo expone su perfil y se socializa entre todos las características comunes.	Seguimiento por parte del Dpto Recursos Humanos		
Optimizar las relaciones laborales a través del liderazgo participativo		Ejercicio práctico de habilidades gerenciales		Computadora portatil.		
				Carteles		
	Liderazgo.	Aplicación del test ¿eres un líder? Que servirá para conocer la capacidad de liderazgo mediante la medición de 4 capacidades: de comunicación de relación de motivación y del instructor.				Una sesión el primer sábado del mes de octubre
	Definición e importancia	Ejercicio práctico de habilidades gerenciales				
Identificar los principios y ventajas que ofrece el empoderamiento, con el fin de generar un ambiente de responsabilidad y apoyo entre el talento humano de la organización	Liderazgo enfocado en la calidad personal.	Introducción al tema mediante discusión en grupos de un caso proporcionado por el instructor.				
	Empoderamiento (empowerment)	Socialización de las conclusiones obtenidas durante				
	Delegar versus Facultar					
	Desarrollo de equipos autodirigidos.					
	Implementación.					Una sesión el primer sábado del mes de octubre

TALLER 2

APLICACIÓN DE UN SISTEMA DE CALIDAD TOTAL

JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA

El tema de la calidad se ha visto enfocado a lo largo de la historia de varias formas diferentes. Empezando en cierto sentido con la organización taylorista del trabajo con el fin de mejorar tanto procesos productivos como los productos en sí, pasando por los controles estadísticos propagados por Deming y Juran (Deming 1986) para culminar en sistemas integrados de calidad total.

Para Sastre (1993) la gestión de la calidad total, CGT o TQM (en sus siglas en inglés), hace referencia a un tipo de gestión para el triunfo a largo plazo buscando la satisfacción del cliente. GCT se basa en aunar la participación de todos los miembros de una organización para mejorar los procesos, productos, servicios y la cultura en la que trabajan, TQM beneficia a todos los miembros de la organización y a la sociedad.

Lo que se puede deducir como necesidad de este concepto es que la empresa necesita un sistema que accione eficazmente sobre estas diversas fuentes de error, aumentando así la calidad para todos los implicados del entorno empresarial.

Este sistema tiene que ser generalizado y total, es decir, un sistema de calidad total (Seiling 1994) para asegurar la supervivencia sostenida y a largo plazo de la empresa.

Por lo tanto, al adoptar la Gestión de la Calidad Total no solamente como una técnica de gestión empresarial, sino como parte fundamental de la dirección estratégica a largo plazo de la empresa, se pretende convencer de la necesidad, en un entorno competitivo y globalizado, donde las nuevas tecnologías de la información, y los procesos de integración económicos, permiten interrelacionarse a las empresas y organizaciones a escala mundial.

Para alcanzar lo antes manifestado se ha desarrollado este taller a través del cual se busca la comprensión de lo que es un sistema de calidad total abordando la temática así:

- Introducción a la gestión de la calidad total, donde se definirá y justificara la gestión de la calidad total, además de analizar los beneficios de su implantación en las organizaciones.
- Estrategia y planificación de la calidad , donde se analizara que la dirección estrategia permite adoptar la gestión de la calidad total como parte de ella misma a largo plazo, plasmándose en planes y programas de calidad que deben ser medibles y asumibles. Evidentemente dependerá de la estrategia corporativa y de la estrategia de negocio, de la elección del tipo de organización que se quiere tener, dónde está y a hacia dónde se quiere llegar, y de cómo se lo hará, revisando conceptos como mejora continua, y benchmarking.
- La organización de la calidad, en este apartado se explicara que la Gestión de la Calidad Total se introduce en la estructura organizativa de la empresa, en sus procesos, y en el diseño de sus funciones y productos desde un punto de vista proactivo.
- La Calidad viene del personal, se justifica plenamente ya que será la política de los recursos humanos de la organización: la dirección en su liderazgo y diseño, los mandos intermedios y los trabajadores los que adoptarán o no, la calidad como misión básica que deberá guiar todas sus actuaciones.
- El control de la calidad, donde veremos las diversas técnicas de control cualitativas y cuantitativas de control de la calidad, así como su retroalimentación como parte fundamental de un sistema de mejora continua

TALLER 2: APLICACIÓN DE UN SISTEMA DE CALIDAD TOTAL

OBJETIVOS	CONTENIDOS	ACTIVIDADES	METODOLOGIA	RECURSOS	RESPONSABLES	TIEMPO
Identificar los principios y ventajas que ofrece el sistema de Calidad Total	Introducción a la gestión de la calidad total	Actividad motivacional	Formación de grupos de trabajo	Hojas	Dirección de Recursos Humanos	Primer sábado de noviembre 2011
				Marcadores		
			Mediante el aporte de los asistentes se realiza la introducción del tema con la guía del instructor	Plenarias para socializar los procesos	Cuestionarios	
		Definición, importancia y beneficios			Esferográficos	
				Seguimiento por parte del instructor	Proyectores de imagen	
Analizar los mecanismos que permitan establecer las estrategias y planes de calidad		Introducción a los planes y programas de calidad		Computadora portátil		Segundo Sábado de noviembre
	Estrategia y planificación de la calidad.	En grupos de 4 o 5 personas definir una estrategia corporativa, elegir el tipo de organización que queremos tener		Carteles, etc		
	Planes y programas de calidad	definir en dónde estamos y a hacia donde queremos llegar				
	Estrategia corporativa					
	Benchmarking y mejora continua	Socialización de los trabajos realizados en grupo				Primer sábado de diciembre 2011
Analizar las etapas de implementación del sistema de calidad Total	Implementación de la calidad en la organización	Refuerzo del tema con la revisión de los conceptos de mejora continua, y benchmarking				
		Introducción al tema a cargo de instructor				
	Estructura organizacional	En grupos de 4 o 5 personas elaboración de una Planificación estratégica de la Calidad Total				
	Política de personal Control	personas elaboración				

Matriz de transferencia del aprendizaje

	<i>Antes del aprendizaje</i>	<i>Durante el aprendizaje</i>	<i>Después del aprendizaje</i>
Directivos	<ul style="list-style-type: none"> • Comprender la necesidad de desempeño • Participar en todas las detecciones adicionales requeridas para la capacitación • Comunicarse con los/as capacitadores/as respecto a la intervención de aprendizaje • Apoyar y motivar a los trabajadores 	<ul style="list-style-type: none"> • Observar o participar en la capacitación • Proteger a los/as trabajadores de las interrupciones • Planificar sesiones informativas posteriores a la capacitación • Proporcionar suministros, espacio y programar oportunidades para que los/trabajadores practiquen 	<ul style="list-style-type: none"> • Monitorear el progreso de los planes de acción con los/as trabajadores y revisarlos según sea necesario • Organizar sesiones informativas posteriores a la capacitación con los/ as trabajadores. • Ser un/a tutor/a y ejemplo a seguir: brindar motivación y retroalimentación • Evaluar el desempeño de los trabajadores • Permanecer en contacto con los/as capacitadores/as
Capacitadores	<ul style="list-style-type: none"> • Validar y complementar los resultados de la detección de necesidades del desempeño • Usar diseño Instruccional y principios de aprendizaje para desarrollar o adaptar el curso • Enviar con anticipación el programa del curso, los objetivos y las actividades de aprendizaje previas al curso 	<ul style="list-style-type: none"> Proporcionar ejercicios relacionados con el trabajo y ayudas de trabajo adecuadas • Dar retroalimentación clara e inmediata • Ayudar a los/as trabajadores a desarrollar planes de acción realistas • Realizar evaluaciones de la Capacitación 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar actividades de seguimiento de manera oportuna • Ayudar a fortalecer las habilidades de los/as supervisores/as • Facilitar la revisión de los planes de acción con los/as supervisores/as y los/ trabajadores • Compartir observaciones con los/as supervisores/as y los/as trabajadores. • Mantener la comunicación con los/as supervisores/as y los/as trabajadores

TEMAS DE CAPACITACION

PERSONAL DIRECTIVO Y ADMINISTRATIVOS

- GERENCIA, LIDERAZGO, IMPORTANCIA
- UN DESARROLLO DE HABILIDADES DE LIDERAZGO
- CÓMO INTEGRAR A LA GENTE HACIA EL EMPOWERMENT
- BASES DE LA IMPLANTACIÓN DEL EMPOWERMENT
- TRABAJO EN EQUIPO
- COMUNICACIÓN EFECTIVA , AFECTIVA
- LAS RELACIONES HUMANAS Y EL ÉXITO
- LIDERAZGO

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO	PRESUPUESTO	FINANCIAMIENTO
<p>Proyecto Gerencial de Liderazgo y Empoderamiento efectivo.</p> <p>Proyecto de implementación de la planificación estratégica a través del Cuadro de Mando Integral</p> <p>Proyecto de implementación de un sistema de calidad total</p> <p>Proyecto de desarrollo de un modelo de gestión administrativa a implementarse en Plasticaucho</p>	<p>Investigadora</p> <p>Dpto. Recursos Humanos</p> <p>Directivos</p>	6 meses	2.000,00	Partidas presupuestarias destinadas a los servicios de capacitación

6.10. MONITOREO Y EVALUACIÓN

A fin de asegurar la ejecución de la propuesta de conformidad con lo programado, para el cumplimiento de los objetivos planteados, se deberá realizar el monitoreo del plan de acción, como un proceso de seguimiento y evaluación permanente que nos permita anticipar eventualidades, con la finalidad de asegurar la consecución de las metas.

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
¿Quiénes solicitan Evaluar?	Plasticaucho S.A
¿Por qué evaluar?	Porque la propuesta tiene como objetivo diseñar plan de capacitación sobres estrategias gerenciales modernas que permitan mejorar la gestión administrativa
¿Para qué evaluar?	Para determinar si la propuesta contribuye al logro los objetivos planteados.
¿Qué evaluar?	El impacto de aplicar estrategias gerenciales con la gestión administrativa.
¿Quién evalúa?	Los beneficiarios de la propuesta.
¿Cuándo evaluar?	Durante el proceso e inmediatamente luego de concluida la aplicación de la propuesta.

BIBLIOGRAFIA

ALVARADO, J. (1990). El gerente en las organizaciones del futuro. Caracas: Ediciones UPEL.

BRUYNE DE, Paul (1973). Teoría Moderna de la Administración de Empresas. Primera edición. Editorial Aguilar. Madrid.

CHIAVENATO, Idalberto, Introducción a la Teoría General de la Administración; Cuarta Edición. Bogotá, Mc Graw Gill, 1997. pp 26-27

CEARA HALTON, Miguel. **Hacia una Reestructuración Dirigida a la Economía Dominicana**. Fundación Friedrich Ebert Grupo de Investigación Económico. Santo Domingo. 1986.

CORCINO, Damian. **Identidad Nacional**. Alfa y Omega. Santo Domingo, 1986.

CROSBY, P. (1988). Dinámica gerencial. México: McGraw Hill.

DICHTER, E. (1988). ¿Es usted un buen gerente?. México: McGraw Hill.

DRUCKER, Peter F.. (1981). La Gerencia Tareas, Responsabilidades y Prácticas. Editorial El Ateneo. Argentina.

DRUCKER, Peter F. **La Administración en Epoca de Grandes Cambios**. 3ra. Edición. Editorial Sudamericana. Argentina. 1999.

DRUCKER, Peter F. **Administración y Futuro: De los 90 en Adelante**. 3ra. Edición. Editorial Sudamericana. Argentina. 1996.

DRUCKER, Peter F. **La Gerencia de Empresas**. 8va. Edición. Editorial Sudamericana. Argentina. 1993.

DRUCKER, Peter F. **Las Fronteras del Porvenir**. Editorial Hobbs-Sudamericana. Buenos Aires. 1987.

DRUCKER, Peter F. **La Gran Ruptura: Perspectivas Socioeconómicas para el Mundo Futuro**. México. 1970.

DRUCKER, Peter F. **El Ejecutivo Eficaz**. Editorial Sudamericana. Buenos Aires. 1969.

FERMÍN, I. y RUBINO, N. (1997). Gerencia y Liderazgo. Material Instruccional. Caracas: UPEL-IPC.

GARCIA, O. Y Martín, F. (1980). Administración y desarrollo gerencial. Buenos Aires: Diana.

HELLER, Robert. **Los Superjefes : Principios y Prácticas de la Nueva Dirección de empresas**. Ediciones Deusto. España.

HERRERA, Luis. MEDINA, Arnaldo. NARANJO, Galo (2004). Tutoría de la Investigación Científica. Dimerino. Quito.

KOTTER, John P. **El Líder del Cambio**. 1ra. Edición. Editorial McGraw-Hill Interamericana. Impreso en México. 1997.

MOYA PONS, Frank. **El Futuro Dominicano**. Conferencia dada a los Jayees'72 Inc. 27 de Agosto 1980, Santo Domingo.

OVALLE, Lucia. **Eficiencia Gerencial: Un Reto para el Siglo XXI**. Editora Corripio. 1996.

PETERS Y WATERMAN. **En Búsqueda de la Excelencia**. Plaza & Janes Editores. Barcelona, 1984.

TOFFLER, Alvin. **La Empresa Flexible**. Plaza & Janes Editores, Barcelona, 1985.

GERENCIA Y GERENTE. Disponible en: <http://monografías.com>

GERENCIAR Y LIDERAR. Disponible en:

<http://clusterfie.epn.edu.ec/ibernal/complemento/Gerencia%20y%20Liderazgo.htm>

UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**CUESTIONARIO APLICADO A LOS DIRECTIVOS, Y EMPLEADOS DE LA
EMPRESA PLASTICAUCHO**

Objetivo:

Recopilar información que permita determinar las tendencias gerenciales contemporáneas que aplica la alta gerencia de la Empresa Plasticaucho, en su gestión administrativa .

DATOS INFORMATIVOS

Fecha de encuesta : _____

Cargo que desempeña: _____

Reciba el agradecimiento por su importante colaboración al contestar al siguiente cuestionario:

1. ¿Cuál sería el perfil aplicable a quienes ejercen la gestión a nivel directivo y ejecutivo (alta gerencia) de Plasticaucho?

Políticos

Académicos

Liderar procesos de cambio

Delegación de responsabilidad

Motivación

Dedicación y vocación

Trabajo en equipo

Otros _____

2. Qué técnicas gerenciales aplica en su gestión?

Planificación estratégica

Calidad total

Benchmarking

Reingeniería

Empowerment

Cuadro de mando integral

Kaizen

Ninguna Otras

Cuál?_____

3. ¿El ofrecer un servicio con valor agregado en su dependencia, es un factor importante dentro de su gestión?

SI

NO

4. Para lograr valor agregado en los servicios o productos que su dependencia ofrece es necesario:

Liderazgo

Capacitación profesional

Trabajo en equipo

Manejo de herramientas tecnológicas

Gerenciar con técnicas actuales

Delegación de responsabilidad

5. Aplicaría la calidad total en su empresa

SI

NO

6. ¿Utilizaría el Benchmarking para mejorar los procesos en su unidad?

SI

NO

7. ¿En su dependencia se han definido los procesos administrativos?

SI

NO

8 ¿Les ha proporcionado cierto grado de libertad a sus subordinados para que tomen decisiones en su ámbito de trabajo?

SI NO

9. ¿En ocasiones otorga cierto grado de poder a sus subordinados ?

SI NO

10.¿Se han establecido indicadores de que permitan medir la gestión administrativa?

SI NO

Gracias por su colaboración