

264
2ef.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE PSICOLOGIA

IMPLEMENTACION DE UN PROGRAMA
DE ENTRENAMIENTO GERENCIAL EN
UNA EMPRESA DE SERVICIOS

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN PSICOLOGIA

P R E S E N T A

FRANCISCO SIERRA TENA

DIRECTOR: DR. JAIME GRADOS ESPINOSA



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

MEXICO, D. F.

1997



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

DEDICO ESTE TRABAJO :

A MIS PADRES

A MIS HERMANOS

A ALEJANDRO

A MIS SOBRINOS

A AQUELLOS QUE YA NO ESTAN CONMIGO

A TODOS LOS QUE PARTICIPARON EN ÉL

**A JAIME GRADOS QUE SIN SU APOYO NO
LO HUBIERA LOGRADO**

GRACIAS

***"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"
CIUDAD UNIVERSITARIA, ABRIL 1997***

ÍNDICE

Introducción	2
Antecedentes	4
Capítulo I	
Estructura de una organización	6
Capítulo II	
La participación del gerente en las organizaciones y su formación profesional	14
Antecedentes del programa de entrenamiento gerencial	62
Capítulo III	
Metodología	
1. Objetivo general	88
2. Planteamiento del problema	88
3. Definición de variables	90
4. Planteamiento de hipótesis	91
5. Muestra de la investigación	91
6. Tipo de estudio	91
7. Diseño de la investigación	92
8. Muestreo e instrumentos	94
9. Procedimiento	94
10. Resultados	95
11. Interpretación de los resultados y discusión	135
Limitaciones y Conclusiones	137
Bibliografía	142

INTRODUCCIÓN

El presente estudio forma parte de un proyecto de evaluación aplicado a todos los programas de capacitación que se imparten a un empresa de servicios. Se eligió el Programa de Capacitación Gerencial por ser el más importante y de mayor impacto estratégico para la empresa, ya que como se tratará de justificar más adelante, es en este nivel organizacional donde se convierten las amenazas y oportunidades que se presentan en el entorno político, económico y social en planes y programas de trabajo, y donde se lleva a la práctica la ejecución de los mismos. Dicho de otra manera, es en el gerente donde descansa la responsabilidad en gran medida de que se logren las metas en la empresa donde se aplicó esta investigación.

La importancia de esta investigación radica en pretender evaluar si los esfuerzos de capacitación que realiza esta empresa reeditúan en el incremento de la efectividad en las personas que la reciben.

Para lograr el objetivo de investigación la estructura de esta tesis será la siguiente :

Dentro del capítulo I se pretende recopilar lo que grandes autores (Terry, Sheldon, Reyes Ponce, etc.) han escrito sobre como esta constituida una organización y cuales son los elementos que la componen, esto se incluye con la finalidad de dar un esquema general de donde se ubica el protagonista principal de esta investigación que es el *gerente*.

En el capítulo II se pretende establecer una definición sobre que se entenderá, para fines de esta investigación, por el termino de gerente; también se describen sus principales funciones y tareas, se explican las características de algunas técnicas gerenciales y su impacto en la toma de decisiones, se describe el concepto de efectividad gerencial y los

factores con que se pretende medir está, y por último se presentan algunas teorías sobre la formación profesional del gerente.

En el capítulo III se tocan ya particularidades de la investigación, se explica la situación del nivel gerencial en el ramo de seguros y en específico de la empresa donde se realizó este trabajo. También se describen las especificaciones y características del programa de entrenamiento gerencial implementado y el procedimiento con el cual es evaluado para determinar si cubre los objetivos para lo que fue creado.

ANTECEDENTES

La transición que representa convertirse en gerente es uno de los pasos más difíciles para un profesional. En las universidades nos preparan para ser doctores, ingenieros, administradores, psicólogos, etc. pero en ninguna nos capacitan para ser gerentes, mucho menos gerentes exitosos.

Para obtener la distinción del título de gerentes dentro de una organización es indispensable el desempeñarse satisfactoriamente en el puesto inmediato inferior de acuerdo a los estándares determinados por cada empresa, sin embargo nos damos cuenta con cierta preocupación que a partir de ese nombramiento, su rendimiento ahora depende de su equipo de trabajo y es probable que ellos no tengan tanto talento ni estén motivados como el nuevo gerente.

El gerente recién promovido ha desarrollado en su anterior puesto una serie de habilidades mediante el adiestramiento y la experiencia, pero esas habilidades no le ayudarán a ser eficaz en su puesto. En realidad, si sigue pensando y actuando como ingeniero, doctor, administrador o psicólogo es posible que perjudique su desempeño como gerente.

Ahora debe pensar en él y en otras personas de manera diferente. En vez de hacer las cosas por sí mismo, tiene que aprender a lograr que otras las hagan. En vez de cuestionar las políticas impuestas en su empresa, debe apoyarlas y garantizar su cumplimiento .

Para cumplir con esta difícil responsabilidad necesitará mucha ayuda. Si tiene suerte, su jefe o compañeros del mismo nivel le orientarán y ayudarán; pero es posible que ellos también tengan el mismo problema y no se encuentran en posición de guiarlo en todas las tareas y problemas que va a enfrentar.

El principal propósito de esta investigación es evaluar una de las diversas maneras que existen para desarrollar profesionalmente al gerente, proporcionándole todas las herramientas que requiere para hacer frente a esa difícil tarea que es gerenciar personas.

CAPITULO I

ESTRUCTURA DE UNA ORGANIZACIÓN

Para dar inicio al presente estudio se comenzará por dar un enfoque filosófico sobre la estructura de las organizaciones y se continuará exponiendo un panorama de las situaciones actuales por las que atraviesa el sector empresarial, buscando con esto ubicar la razón de ser del gerente, su papel y la importancia que tiene dentro de las organizaciones.

Se comenzará por tratar de definir el concepto de organización :

La palabra organización viene del griego organon que significa instrumento.

Pero quizás ilustre mejor el significado de este concepto el uso de la palabra Organismo. James (1993)

Terry (1991) define la organización diciendo "es el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr un objetivo, y una indicación de la autoridad y responsabilidad asignadas a las personas que tiene a su cargo la ejecución de las funciones respectivas".

Sheldon (1991) la considera como el proceso de combinar el trabajo que los individuos o grupos deben efectuar, con los elementos necesarios para su ejecución, de tal manera que las labores que así se realicen, sean los mejores medios para la aplicación eficiente, sistemática, positiva y coordinada de los esfuerzos disponibles.

Petersen y Plowman (1987) dice es un método de distribución de la autoridad y de la responsabilidad, y sirve para establecer canales prácticos de comunicación entre grupos.

Además, señala que es una unidad social, dentro de la cual existe la relación estable (no necesariamente personal) entre sus integrantes con el fin de facilitar la obtención de una serie de objetivos y metas.

Reyes Ponce (1992) Organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

Por otro lado Kast (1983) nos dice que las organizaciones son un sistema continuo de actividades diferenciadas y coordinadas que utilizan, transforman y unen mutuamente un conjunto específico de recursos humanos, materiales, capitales, imaginativos y naturales dentro de un todo único capaz de resolver problemas y cuya función es satisfacer necesidades humanas particulares en interacción con otros sistemas de actividades y recursos humanos en un ambiente particular.

Las organizaciones interactúan con el ambiente, recibiendo de él recursos materiales, humanos y energéticos y regresándole el resultado de su actividad, ya sea un producto y/o servicio.

Las organizaciones también reciben del medio ambiente influencias como características políticas, económicas y sociales que son comunes para todas las organizaciones de esta sociedad en particular.

Si se pretende conocer a las organizaciones y no perder de vista su entorno, así como los factores que influyen en ellas, debemos considerarlas como sistemas que se ubican dentro de otros suprasistemas y a su vez constan de una serie de subsistemas.

En una organización de producción o de servicio, estos son subsistemas que le dan estructura :

1) **Administración.-** Es la parte de la organización que dirige, controla y planea sus actividades, y en concreto, las de las personas que intervienen en ellas.

2) **Recursos Humanos.-** En general este subsistema controla y opera las máquinas, los procesos y en general todas las operaciones de la organización.

3) **Máquinas.-** Transforma las materia primas en productos y servicios.

4) **Materiales.-** Insumos que son transformados para la actividad de la organización en un producto y servicio.

5) **Consumidores, competidores, gobierno y público.-** Estos subsistemas no se encuentran dentro de la organización, pero su influencia es tan grande que puede llegar a cambiar su estructura, decidir su expansión o su desaparición. Terry (1991).

De lo anterior se puede definir que una organización es un sistema de transformación del medio ambiente en productos y servicios que son necesarios y/o requeridos por la sociedad. Y que el elemento común es lograr algún objetivo o meta, porque sin una meta no habrá razón para que exista una organización. Sin algún plan de lo que se debe hacer, ninguna organización podrá ser eficaz. Y que las organizaciones han de adquirir y asignar los recursos necesarios para lograr su propósito.

También se puede concluir que las organizaciones requieren de líderes o directores que les orienten y guíen al cumplimiento de sus metas.

Por otra parte puede decirse que la organización es la parte más importante de la vida de una empresa. Que la organización es el factor decisivo de su éxito o de su fracaso.

Todo el progreso de los países altamente industrializados descansa fundamentalmente en los adelantos logrados en la organización de las instituciones.

Hoy los países, las industrias, las empresas y los individuos enfrentan una nueva dinámica caracterizada por constantes y vertiginosos cambios en los patrones de producción y de consumo.

Todos los días hay novedades, surgen nuevas empresas y desaparecen otras, salen al mercado nuevos productos, servicios, materias primas, insumos. Se ponen en práctica novedosos procesos productivos, se desarrollan avanzadas tecnologías, se establecen métodos diferentes para la comercialización, en fin, hay un continuo reajuste de la actividad económica.

Se está, pues, frente a una economía mundial en transición regida por la liberación económica, representada por la apertura comercial. Esto constituye la configuración de un gran mercado mundial con una mayor interdependencia entre naciones, industrias y empresas, en donde los países han dejado de ser los protagonistas principales, para delegar ese papel en las empresas. Ahora las empresas son las que compiten para adquirir y ofrecer servicios, productos, tecnología y capital, que ejercen autónomamente su capacidad de comercialización basados en su potencial productivo, calidad y precio de sus productos.

Este nuevo esquema de competencia plantea a todas las empresas, cualesquiera que sea su giro y tamaño la necesidad de ser competitivas, es decir, de participar en el mercado con más y mejores ventajas para los consumidores.

La competitividad es la esencia de la economía de toda empresa, depende por un lado de su capacidad de identificar, crear y aprovechar condiciones o circunstancias que le otorguen ventajas comparativas en relación con sus competidores, fundamentalmente en términos de productividad y calidad.

Ser una empresa competitiva, implica mejorar substancialmente la productividad y la calidad, ya que esto garantiza el desarrollo de ventajas comparativas elementales : bajos costos, bajos precios y satisfacción plena de las necesidades del cliente.

Productividad y calidad son por lo tanto la formulación básica para lograr la competitividad y se constituyen en indicadores de una nueva cultura empresarial basada en su logro.

Sin duda, la tecnología es un factor clave, pero los recursos humanos son determinante en ello, incluso la tecnología misma no tendría sentido sin el factor humano, que es preponderante en el proceso productivo, en la comercialización, en la planeación, en la administración, en el servicio, de aquí que se le considere el eje rector de las estrategias encaminadas a mejorar la productividad y la calidad, y por consecuencia la competitividad.

Pero los recursos humanos por sí mismos tampoco son determinantes, esta cualidad la adquieren sólo cuando su fuerza de trabajo es potencializada por la educación y la capacitación que le proporcionan los conocimientos y habilidades necesarias para desempeñarse laboralmente, de acuerdo a los requerimientos de la empresa y del mercado.

De aquí el carácter estratégico que adquieren la educación y la capacitación para nuestro país. De aquí también la necesidad de revalorar su capacidad para dar un valor agregado real a la producción, al transformar la mano de obra en mente de obra, dejando de ser éste concepto un gasto para constituirse en una inversión productiva para las empresas .

En las organizaciones la capacitación tiene ahora una nueva connotación, pasa de ser opcional a necesaria, deja de ser una mera obligación legal para convertirse en una estrategia empresarial, de ser un pretexto de negociación laboral, se convierte en una necesidad de los trabajadores para sobrevivir y desarrollarse en su trabajo, pasa de la cursitis a la conformación de programas estructurados, integrados a una estrategia específica de desarrollo de recursos humanos.

Hoy la capacitación tiene una misión : *Contribuir a elevar la productividad y la calidad.*

"Los tiempos actuales exigen no sólo la impartición aislada de cursos sino de un programa enfocado a los recursos humanos que contemple un desarrollo integral del personal, para su superación técnica y profesional. Proporcionar conocimientos y habilidades indispensables para que el empleado desarrolle en forma óptima las funciones de su puesto de trabajo." Vázquez (1994)

"En este sentido, los principales objetivos que debe perseguir la capacitación son : dotar a la empresa de recursos humanos altamente calificados en términos de conocimientos, habilidades y actitudes; desarrollar un sentimiento de responsabilidad hacia la organización; lograr el perfeccionamiento de los ejecutivos y empleados, y mantenerlos permanentemente actualizados frente a los cambios científicos y tecnológicos que se generen; y mejorar las relaciones interpersonales entre todos los miembros de la organización" Graza (1995).

Este es hoy en día el reto que tienen los profesionistas que se dedican a la función de capacitación, donde se han hecho esfuerzos para convencer a la alta dirección de que el entrenamiento al personal es una inversión, y no un gasto. Los psicólogos que laboran en esta área llevan la responsabilidad de utilizar todas las aproximaciones que se les brinda la psicología para propiciar modificaciones de comportamiento y desarrollo de habilidades que le permitan al entrenado la práctica eficiente de sus tareas encomendadas.

Pero por otro lado, el psicólogo no solo debe considerar su función de capacitación, él como miembro de una organización tiene la obligación de observar y analizar la planeación estratégica de su empresa, "debe ver el bosque y no sólo el árbol", debe de ser partícipe de los logros empresariales, y no sólo observador de los cambios que se gestan frente a él.

Es en este punto donde nace la inquietud de desarrollar el presente estudio, ya que es el gerente en quien recae la responsabilidad de traducir los lineamientos estratégicos de la empresa en programas de trabajo para el área o departamento de su competencia. Es él quien funge como mediador entre la alta dirección (planeación estratégica), y los niveles inferiores (operación).

Druker (1984) en su libro La Gerencia de Empresas dice : "El hombre responsable de que algo tenga que ser creado, construido, cambiado o reorganizado debe tener una visión clara y completa de los resultados del mañana, es el gerente quien ejerce influencia en sus colaboradores para perseguir los objetivos que desde hoy les lleven a lograr los resultados futuros".

Y Bennis (1987) dice en su obra El Arte de Mandar "Los problemas del presente no se resolverán sin organizaciones exitosas, las organizaciones no pueden tener éxito sin una gerencia eficaz un negocio carente de capital puede pedir dinero prestado, y uno con mala ubicación, puede mudarse a otro lugar, pero un negocio falto de gerencia tiene poca posibilidad de sobrevivir".

Sin embargo no es antes de las últimas décadas que se toma verdadera conciencia de la importancia que tiene el gerente dentro de la organización. No se hace referencia al gerente que solo da instrucciones para que otros las ejecuten, como critica Argyis en su teoría : "los sistemas de dirección del personal son sumamente estrechos y detallados, dejando muy poca libertad para adaptar las reglas a las circunstancias, para seleccionar posibilidades, exigiendo que durante cuarenta horas a la semana supriman su capacidad de pensar".

Más bien se busca la referencia del gerente como el responsable de seleccionar, entrenar, orientar, asesorar y crear posibilidades de desarrollo al personal bajo su supervisión, como describe Mc Gregor (1973) en su teoría Y : "crear condiciones que permitan a los miembros de una empresa realizar mejor sus propios objetivos encaminando sus esfuerzos por lograr

los objetivos de la organización, en el grado en que se vea comprometido en el logro de dichos objetivos".

En el siguiente capítulo se analizará el papel del gerente en las organizaciones.

CAPITULO II

LA PARTICIPACIÓN DEL GERENTE EN LAS ORGANIZACIONES Y SU FORMACIÓN PROFESIONAL

Esta es una cita del libro *La gerencia de Empresa* (1992), que el Dr. Peter T. Druker utiliza para definir el concepto de gerente.

"El director o 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 una 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".

Veamos que dice James Mac Gregor Burns en su libro *Leadership* sobre la gerencia, "es la capacidad de traducir una intención en una realidad y mantenerla". Bennis (1987) en su obra *El Arte de Mandar* declara "es el que empuja a las organizaciones desde el estado actual hacia el futuro; puede crear imágenes de oportunidades potenciales para las organizaciones; puede inspirar en los empleados un compromiso con el cambio; y puede inyectar nuevas culturas y estrategias en organizaciones que movilicen y concentren la energía y los recursos".

Para Bachler (1983) en su guía al Éxito Gerencial, el gerente es "Un administrador, un miembro del equipo administrativo, que en vez de hacer las cosas por sí mismo, tiene que aprender a lograr que otros las hagan. En vez de pensar en la administración como ellos, debe considerarla como nosotros. En vez de pensar en quejarse de las políticas, debe apoyarlas y ponerlas en ejecución".

De las citas anteriores se pueden hacer las siguientes consideraciones :

- a) **El gerente marca el camino a seguir por la organización.**
- b) **El gerente es una pieza clave para el éxito de las organizaciones.**
- c) **El gerente actúa hoy para establecer las condiciones de mañana, y la más importante :**
- d) ***El gerente traduce una intención en una realidad.***

Sobre este último punto se debe hacer un análisis, Kast y Rosenzweig (1983) en su definición de organización, habla de la transformación de recursos, en los cuales menciona los imaginativos, y esto se puede interpretar como llevar las ideas a la práctica, transformar lo que en un momento dado parecería intangible en algo tangible, dicho en otras palabras, la planeación (hechos construidos en la imaginación) en la ejecución de las actividades correspondientes para obtener los resultados correspondientes (hechos cuantificables y medibles).

La definición que se podría establecer en conclusión es la siguiente :

El gerente es la persona que asume la responsabilidad de transformar los objetivos de una empresa en resultados, a través de la correcta administración del personal a su cargo, desarrollando en ellos habilidades, transmitiendo conocimientos, creándoles autoconfianza y propiciando la búsqueda de nuevas maneras de hacer las cosas en favor del mejoramiento continuo.

Las funciones del gerente :

Para crear un perfil más detallado de lo importante que es un gerente dentro de las organizaciones, se revisará algo de lo mucho que ha escrito el Dr. Drucker (1992) acerca de las funciones básicas del gerente, que las menciona como tareas :

Primera Tarea : *Dirigir el negocio.*

En primer lugar el Dr. Drucker menciona que una de las funciones del gerente es la de dirigir el negocio, esto significa contar con la habilidad, la competencia y la experiencia para identificar el camino que debe seguir su departamento, área, dirección o empresa, con base en las amenazas y oportunidades que se presentan en el entorno económico, político y social; debe aplicar sus conocimientos, intuición y "olfato" para medir los riesgos, posibilidades de éxito , valorar el impacto de sus decisiones y corregir el rumbo cuando sea necesario.

Sin embargo se debe tomar en cuenta que esta habilidad, competencia y experiencia no puede transferirse y aplicarse a la organización y gobierno de otras empresas. En otras palabras, el que un gerente tenga éxito en una empresa, no se tiene la garantía al 100% de que tenga el mismo éxito en otra empresa, porque la gerencia no puede ser nunca una ciencia exacta. Es cierto que el trabajo de un gerente puede analizarse y clasificarse sistemáticamente, pero no se puede predecir con exactitud el mismo resultado obtenido en aplicaciones anteriores. La dirección de un negocio tampoco es una cuestión solo de intuición o habilidad natural; sus elementos y requisitos pueden analizarse, y organizarse sistemáticamente y son susceptibles de ser aprendidos por cualquier persona. Dicho de otra manera, ***la gerencia es una práctica antes que una ciencia o profesión, aunque contiene elementos de ambas.***

Segunda Tarea : *Dirigir Personas*

La segunda función de la gerencia es convertir los recursos humanos en productivos, basándose en la supervisión, retroalimentación , apoyo y asesoría a las personas que le reportan. Debe comunicar claramente los objetivos y las acciones que los llevarán a ellos. Esta función comienza desde seleccionar a su personal, inducirlo, entrenarlo en el puesto, evaluarlo, retroalimentarlo elaborar conjuntamente con él su plan de desarrollo, incentivarlo y sancionarlo cuando así se requiera. Además de jefe debe convertirse en líder de sus subordinados creándoles confianza, seguridad y satisfacción. Debe conciliar los intereses de su personal con los intereses de la empresa, buscando siempre el beneficio de ambas partes.

Tercera Tarea : *Dirigir el Trabajo*

La función final de la gerencia es dirigir el trabajo. La organización del trabajo debe resultar lo más adecuado posible para que los empleados trabajen en la forma más efectiva y productiva. Esto implica diseñar planes y programas de trabajo que cumplan con la misión, visión y expectativas que de su departamento se tengan. Debe implementar los procedimientos, normatividad y medidas de control que garanticen hasta donde sea posible, el resultado esperado.

Dice el Dr. Drucker que estas tres tareas de la gerencia se pueden analizar separadamente, y que en cada una de ellas se puede distinguir una dimensión presente y una futura. Pero en su labor diaria la gerencia no puede separarlas. Tampoco puede separar las decisiones del presente de las decisiones del futuro. Cualquier decisión de la gerencia afecta a sus tres tareas y para hacerlo debe tener en cuenta a las tres. No se puede decir que una o alguna de las tres tareas de la gerencia predomine o requiera mayor habilidad o competencia. Es cierto que la realización comercial ocupa el primer, puesto que es el objetivo de toda

empresa y su razón de ser, pero sino existieran los recursos que activen a la empresa no habría realizaciones comerciales, no importa que tan acertada sea la gerencia en la dirección del negocio. Lo mismo puede decirse si el empleado y el trabajo son mal dirigidos.

Concretando con el punto de vista de Peter Drucker se podría resumir que las funciones principales del gerente son :

Dirigir el negocio, dirigir a las personas y dirigir el trabajo, y que las tres debe practicarlas al mismo tiempo, que han de ser ejecutadas por las mismas personas mediante las mismas decisiones.

Para dar cumplimiento a estas funciones básicas, el gerente cuenta con herramientas y técnicas que le permiten aplicar con cierta metodología sus conocimientos y experiencia buscando ser lo más eficaz y eficiente posible. A continuación se describe en forma general algunas de las características de estas técnicas gerenciales que son las que siguen :

Características de las técnicas gerenciales

Armstrong (1986) menciona que la función de las técnicas gerenciales consiste en ayudar en el proceso de toma de decisiones. Sin embargo, ellas están allí para apoyar y no para suplantar el ejercicio del criterio, que es el atributo clave de la gerencia efectiva.

La gerencia debe planear, organizar, dirigir y controlar las operaciones interrelacionadas y servicios de apoyo para alcanzar objetivos definidos.

Por esta razón se dice que la gerencia es una disciplina que requiere del empleo de varias habilidades más bien que una técnica por sí sola, pero las habilidades de la gerencia y la

efectividad con que se dirigen y controlan las actividades para lograr el resultado que se busca depende de la comprensión y utilización de una serie de técnicas gerenciales.

Procesos de la gerencia

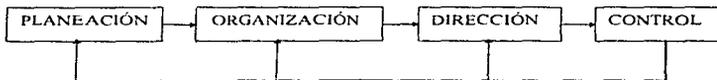
Los cuatro procesos de la gerencia son :

Planeación. Decide a dónde debe ir la organización y cómo se debe llegar allí. Esto requiere la evaluación de los cambios y restricciones internas y externas, pronóstico, fijación de objetivos, desarrollo de estrategias , políticas y preparación de planes de acción.

Organización. Decidir quién hace qué. Esto requiere la definición y agrupación de actividades, la definición de responsabilidades y el establecimiento de medios de comunicación, coordinación y control.

Dirección. Asegurar que la gente sepa qué debe hacer y cuándo lo debe hacer, y ejercer el liderazgo para hacer que todos trabajen con sus máximas capacidades como parte de un equipo.

Control. Medir y supervisar resultados, comparar los resultados con los planes y tomar medidas correctivas cuando sea necesario. Estos procesos y la retroalimentación continua que tiene lugar como resultado de los mecanismos de control y las actividades de planeación, organización y dirección, se pueden observar en el siguiente diagrama :



Las técnicas gerenciales constituyen la base para mejorar el rendimiento a nivel directivo. Sus principales virtudes se basan en los fundamentos sistemáticos, analíticos y en muchos casos cuantificados. Operan por medio de un ciclo continuo de recolectar datos y analizar datos basados en hechos, plantear problemas, seleccionar objetivos, identificar cursos de acción opcionales, crear nuevos modelos, ponderar costos frente a realizaciones y beneficios y supervisar el rendimiento para indicar el camino hacia las acciones correctivas.

Su valor en todos estos aspectos es innegable, pero hay que tener cierta cautela. Las técnicas solamente son tan buenas como las personas que las utilizan. La cuantificación es excelente, pero si se basa en hipótesis dudosas, puede dar resultados ficticios.

Como se puede observar las técnicas gerenciales constituyen la base para mejorar el desempeño de las personas encargadas de supervisar personal. Pero la reflexión que hay que hacer es que las técnicas gerenciales por sí mismas no presentan resultados, pueden ayudar a los gerentes a tomar mejores decisiones, pero nunca pueden sustituir el buen juicio, que es el sello de distinción del gerente exitoso.

La efectividad gerencial.

Para que un gerente tenga éxito dentro de una organización no basta con cumplir con las funciones descritas anteriormente, tampoco basta contar con las características y llevar a cabo al pie de la letra los procesos gerenciales mencionados. Para ganarse el calificativo de eficaz es necesario algo más ; ser un gerente que logra los resultados por arriba de lo esperado.

De acuerdo con la orientación del capítulo 1, es tarea de todo gerente hacer que la organización sea más eficaz. De hecho, esa es su única tarea.

Reddin (1994) en su libro "La organización orientada al resultado", define a la efectividad gerencial como "el grado en que los gerentes alcanzan los resultados requeridos por sus cargos"; en este libro el autor sostiene que los gerentes regularmente se la pasan dando aportaciones para lograr los resultados de su empresa; pero que esto no basta para hacer a las organizaciones productivas. Para aclarar más esta idea, Reddin busca contrastar la diferencia entre aportes y resultados a través de este cuadro :

Aportes	Resultados
Mantenimiento permanente de máquinas.	Disponibilidad permanente de máquinas.
Fomentar cambios de actitudes.	Provocar cambios de comportamientos.
Revisar número de llamadas realizadas	Revisar número de ventas concretadas

Es muy común que los gerentes piensen en términos de su aporte personal más que en los resultados, por lo que es preciso brindarles una rigurosa reorientación si se quiere implantar una auténtica orientación hacia los resultados.

Bill Reddin dice que las áreas de efectividad son descripciones de los requerimientos de resultados correspondientes a un cargo gerencial. Este término proviene de la expresión "efectividad gerencial", que significa, como ya dije antes, satisfacer los requerimientos de los resultados. A continuación detallaré algunas de estas áreas :

- Las áreas de eficacia del gerente deben cubrir todos sus requerimientos de resultados, es decir, las cosas de las que él es responsable.

- Deberá decidir la cantidad de áreas de efectividad que tendrá, de acuerdo, con el número de sectores en que prefiera dividir su tarea. No obstante, cada área deberá representar una parte importante y significativa de su trabajo.
- Todas las áreas de efectividad no deberán superponerse con las de otros gerentes de su nivel. La superposición se da cuando dos personas son responsables del mismo resultado.

En sus áreas de efectividad deberán incorporar las de sus subordinados y las de su superior, además de asegurarse que éstas se complementan con las de otros gerentes. Evitar la superposición ó la vacancia de las áreas de efectividad, son factores fundamentales en las revisiones periódicas de las descripciones de la efectividad del trabajo de su equipo.

Es indispensable que el gerente para lograr pasar de las aportaciones al mundo de los resultados, tenga presente en el momento de gerenciar, sus áreas de efectividad.

Conceptos de efectividad gerencial

Para comprender mejor la esencia e importancia de la efectividad gerencial es necesario distinguir tres términos :

- 1. Efectividad gerencial**
- 2. Efectividad aparente**
- 3. Efectividad personal**

1) Efectividad gerencial .- no es un aspecto de la personalidad. No es algo que el gerente

tiene. Concebirla así, sería volver a la ya descartada "teoría de la cualidad" del liderazgo, según la cual los líderes más eficaces tienen cualidades especiales de las que carecen los menos eficaces.

Es más acertado concebir la efectividad como algo que el gerente produce a partir de una situación dada por vía de manejarla correctamente. El gerente debe pensar en términos de rendimiento, no de personalidad. No se trata tanto de lo que hacen los gerentes, sino de lo que logran.

2) Efectividad aparente.- Es difícil juzgar la efectividad de un gerente a partir de la mera observación de su conducta. La conducta debe evaluarse considerando si es o no adecuada para lograr los resultados correspondientes al cargo. Por ejemplo, las siguientes cualidades en un gerente pueden ser factores determinantes de su efectividad en algunos trabajos, mientras que en otros no tendrían mayor importancia : es puntual, responde con prontitud, toma decisiones rápidas, maneja bien las relaciones públicas y redacta correctamente.

Las descripciones del trabajo convencional tienden a poner el acento en lo que podría denominarse la eficiencia gerencial : la relación entre los resultados y los aportes. El problema es que si los resultados y los aportes son igualmente bajos, también se tendría una eficiencia del ciento por ciento. De hecho, un gerente o un departamento bien podrían tener un ciento por ciento de eficiencia y un cero por ciento de efectividad. Es fácil identificar a los gerentes eficientes; son los que prefieren :

Hacer las cosas correctamente	<i>en lugar de</i>	Hacer las cosas correctas
Resolver problemas	<i>en lugar de</i>	Producir alternativas creativas
Salvaguardar los recursos	<i>en lugar de</i>	Favorecer la utilización de los recursos
Delegar tareas	<i>en lugar de</i>	Obtener resultados

Las descripciones del trabajo convencionales fomentan la eficiencia aparente de ciertas conductas, como las enumeradas en la columna de la izquierda. Una descripción del trabajo que atendiera a la efectividad gerencial propiciaría el rendimiento, según se describe en la columna de la derecha.

3. Efectividad personal.- la mala definición de los resultados correspondientes a un cargo también conduce a lo que podría denominarse la efectividad personal, es decir, la satisfacción de los objetivos personales antes que los objetivos de la organización.

No hay nada de malo en la efectividad personal ni en la efectividad aparente. Casi todos preferimos actuar en función de nuestros propios criterios y a todos nos gusta parecer eficaces. El problema surge únicamente cuando estas condiciones se confunden con la efectividad gerencial. En una empresa bien estructurada, todo gerente podría tener simultáneamente los tres tipos de efectividad. Esto significaría que los gerentes que realmente son eficaces también aparentan serlo (efectividad aparente) y son recompensado por ello (efectividad personal).

Los resultados del trabajo siempre pueden medirse.

Reddin (1994) dice en su libro, "si una supuesta área u objetivo de efectividad no puede medirse, es mejor que la descartemos, pues de todos modos nadie la tendría en cuenta. La prueba más rigurosa, pero necesaria, para las áreas y objetivos de efectividad es la posibilidad de medición. Entonces, la regla es : *si no lo puede medir, ignórela.*

En la columna de la izquierda de la siguiente tabla aparece una lista de objetivos cualitativos que se incluyen a modo de ejemplo; en la columna de la derecha figuran las conversiones de Reddin, que muestran que esos objetivos por lo general son innecesarios :

Objetivos propuestos en forma tradicional.

Conversión Reddin p/mostrar que estos objetivos pueden ser actividades. (Indagando el propósito de las actividades, surgen objetivos cuantitativos).

Llevar a cabo sesiones mensuales de desarrollo gerencial para los directores sobre técnicas de programación de costos estándar.	Hacer que el 50% de los directores utilicen técnicas de programación de costos estándar en al menos dos proyectos para fines de julio.
Preparar un programa para la producción de patentes	Lograr que no se compruebe ninguna deficiencia en nuestras patentes durante el año.
Preparar y distribuir un manual interno de relaciones públicas	Obtener un promedio del 75% de recordación espontánea por parte de todos los empleados no jerarquizados respecto del 50% de las actividades o logros clave de la empresa durante el mes anterior para cada mes del año próximo.
Mejorar los informes estadísticos para reducir la demora entre la fecha de su producción y la de su publicación.	Sin disminuir el contenido útil, reducir en un promedio de cuatro días el tiempo dedicado a distribuir los informes para fines del mes de septiembre.
Preparar un manual de control de calidad para los supervisores.	Que el 85% de los supervisores de primera línea conozca los diez puntos básicos de la práctica de control de calidad para fines de diciembre.
Mejorar el aspecto, el envase y el diseño de los productos.	Para cada ítem de la línea de producción, diseñar un envase que sea más aceptado por el consumidor que cualquiera de los productos de la competencia para fines de noviembre.
Adecuar más el trabajo de investigación a las necesidades de producción.	Lograr que el 80%, por lo menos, de las propuestas dirigidas al gerente de producción sean aceptadas durante el año.

La mayoría de estas conversiones de aportes a resultados descritas provoca una visión más amplia de la tarea a cumplir, una mayor responsabilidad para las funciones del personal y un costo de medición más elevado.

Todo esto es necesario si realmente se quiere llevar a una empresa de un estado de supervivencia a un estado de productividad y competitividad.

Las empresas que actualmente sólo sobreviven no tardarán mucho en desaparecer, ya que los mercados son cada vez más peleados y la competencia es cada vez más agresiva.

Esto no es nuevo, todas las personas que de una u otra manera tenemos que ver con las organizaciones conocemos la situación por la que atraviesan las empresas en México, pero ¿cómo o en que forma los gerentes pueden apoyar a su empresa para dar resultados positivos y crear una empresa fuerte y sólida?

Cómo lograr que el gerente actúe orientado hacia los resultados.

A esta pregunta Reddin (1994) dice que la orientación a los resultados debe estar considerada en la filosofía de la organización, la capacitación y el desarrollo de la misma organización. De esta manera se convierte en el valor central de la empresa promovido por la evaluación de la actuación del personal. Las áreas de efectividad deben tomarse como base para describir los cargos y para vincular un cargo con otro, es decir, para estructurar el sistema. Las áreas de medición conforman la base de las especificaciones del trabajo para determinar el tipo de gerente que se requiere. De este concepto se desprende la importancia de la selección del nivel gerencial : ¿es éste el gerente que buscamos?, con respecto a los planes de capacitación ¿cómo obtener el comportamiento y resultados deseado del gerente?, y en lo concerniente a la evaluación del trabajo : ¿cuánto debemos pagar?. Los objetivos

constituyen la base del vínculo entre la estrategia de la organización y la evaluación gerencial.

Para que el concepto de orientación a los resultados sea efectiva en una organización, debe en primera instancia vincularse con los objetivos. Esto, según Reddin, se logra mediante la utilización y aplicación de las siguientes ideas en la evaluación gerencial :

1. **Efectividad gerencial** : el grado en que un gerente alcanza los resultados correspondientes a su cargo.
2. **Áreas de efectividad** : requerimientos de resultados generales del cargo gerencial.
3. **Áreas de medición** : la forma en que se mide un área de efectividad.
4. **Objetivos** : áreas de efectividad y de medición lo más específicas, limitadas en el tiempo y mensurables que sea posible.

Mientras que el concepto de los objetivos es fundamental en la orientación a los resultados, las otras tres ideas (efectividad gerencial, áreas de efectividad y áreas de medición) constituyen la base de cualquier objetivo que se establezca, y sólo si se comprenden estas ideas los objetivos serán sólidos.

Ahora definiré que se entiende por cada una de estas ideas :

Efectividad gerencial

Una puesta en práctica firme de la orientación a los resultados debe estar precedida por la aceptación de la efectividad gerencial como el valor o la filosofía central de la administración. Si no se otorga una importancia primordial a la efectividad gerencial, la orientación a los resultados será un mero estudio laboral a nivel gerencial. Una empresa pequeña, o incluso una grande, podría tener valores incorporados que se contraponen a la

idea de la efectividad gerencial. Estos valores pueden entorpecer seriamente - o impedir por completo - la puesta en práctica de la orientación a los resultados.

Áreas de efectividad.

La segunda idea, la de las áreas de efectividad, se basa en el criterio de que todos los cargos gerenciales deben considerarse en función de los resultados asociados con ellos. Sin embargo, muy pocos gerentes consideran sus cargos desde esta perspectiva. Las áreas de efectividad surgen, principalmente, de la estrategia de la empresa promovida por la estructura de la organización. En un grado menor, pero significativo, las áreas dependen del criterio de la gerencia superior acerca del lugar indicado para la toma de decisiones.

Áreas de medición

Las áreas de medición son subdivisiones de las áreas de efectividad, que incorporan explícita o implícitamente criterios de medición. El conjunto de las áreas de medición a elegir es el que mejor abarca la totalidad de las tareas en función de los resultados.

Objetivos

En esencia, los objetivos son áreas de medición específicas con límites de tiempo y valores numéricos incorporados. Para cada área de medición por lo general hay un objetivo.

Según Reddin (1994), existen ocho tipos identificables de objetivos para orientar al gerente hacia los resultados :

1. Objetivos estructurales
2. Objetivos de efectividad
3. Objetivos relativos a la toma de decisiones
4. Objetivos de interconexión
5. Objetivos de comunicación
6. Objetivos de flexibilidad

7. Objetivos individuales
8. Objetivos referentes al estilo gerencial

Como se dijo anteriormente que los objetivos constituyen la base del vínculo entre la estrategia de la organización y la evaluación gerencial, profundizaré un poco más en explicar en forma resumida lo que cada uno de ellos significa :

Objetivos estructurales

- a) Clarificar los roles
- b) Acharar la pirámide
- c) Agregar una capa gerencial ó
- d) Eliminar una capa gerencial.

Objetivos de efectividad.

- a) Mejorar la efectividad de la organización
- b) Mejorar la efectividad gerencial
- c) Mejorar la planificación de la rentabilidad
- d) Introducir o mejorar la administración
- e) Mejorar la estrategia corporativa

Objetivos relativos a la toma de decisiones

- a) Mejorar el trabajo en equipo
- b) Introducir la gerencia participativa
- c) Corre la toma de decisiones hacia niveles inferiores
- d) Mejorar el clima para la resolución de problemas

Objetivos de interconexión

- a) Mejorar la comunicación horizontal
- b) Mejorar la cooperación entre funciones

Objetivos de comunicación

- a) Mejorar la comunicación con los niveles superiores.
- b) Mejorar la comunicación con los niveles inferiores.
- c) Incrementar la producción de ideas nuevas.
- d) Incrementar el empleo de estas ideas.
- e) Crear una mayor autonomía de los sectores.

Objetivos de flexibilidad

- a) Mejorar la flexibilidad de la organización
- b) Mejorar la flexibilidad de los gerentes.
- c) Revitalizar la gerencia.
- d) Mejorar la orientación de la comercialización
- e) Facilitar la introducción del sistema.

Objetivos individuales

- a) Mejorar el clima laboral
- b) Incrementar la sinceridad
- c) Mejorar el nivel de satisfacción con el trabajo.
- d) Satisfacer las necesidades individuales.
- e) Incrementar la autonomía individual.

Objetivos referentes al estilo gerencia

- a) Incrementar la administración independiente.
- b) Incrementar la administración relacionada.
- c) Incrementar la dedicación de la administración.
- d) Incrementar la administración integrada.
- e) Incrementar la administración matricial.

En este último apartado es muy importante, ya que de aquí se derivarán los estilos gerenciales que Reddin (1994) propone, y que se están tomando como base para la presente

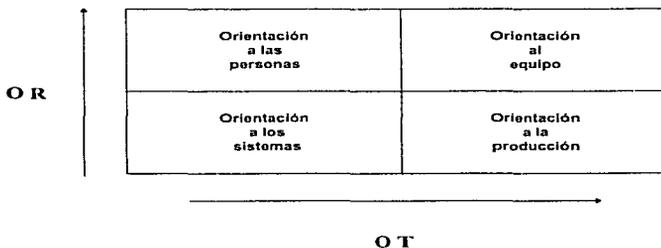
investigación .

Para este autor, el estilo de gerencia va a estar determinado de acuerdo a lo que el llama clima organizacional.

El clima organizacional es un aspecto que influye mucho en los niveles de efectividad y en los resultados, y que puede ser manipulado.

Existen cuatro tipos básicos de climas organizacionales que tienden su orientación a : los sistemas, las personas, la producción y el equipo.

De acuerdo a estudios realizados por Reddín (1994), el giro de la empresa va a determinar de alguna manera el clima que va a prevalecer en toda la organización; y así encuentra que las organizaciones de transformación suelen estar orientadas a la producción, que las educacionales a las personas; los bancos y compañías de seguros, como es el caso de esta investigación, tienden a los sistemas y equipo.



OR = Orientación a las relaciones

OT = Orientación a la tarea

Orientación al sistema

La orientación al sistema se caracteriza por la prudencia de la administración y, en consecuencia, también por el interés en corregir desviaciones. Hay tendencia a escribir más que hablar y, en parte por ese motivo, la comunicación personal, en todas las direcciones es relativamente escasa.

Fomenta la identificación con la organización como un todo, más que con alguno de sus miembros. Debido al deseo de mantener las cosas tal como están, da importancia a las reglas y los procedimientos y juzga a las personas según el grado en que cumplen. Valora la inteligencia en sus niveles superiores, pero no necesariamente en los demás.

Orientación a las personas

Las características principales de esta orientación es el reconocimiento del individuo. Esto no significa que no reconozcan la efectividad o que no se enfaden nunca con los demás. Da mucha importancia a la comunicación, por lo general hay un buen vínculo entre todos los niveles de la organización. Juzgan a las personas de acuerdo a las relaciones que sostienen con los demás. A sus niveles superiores los juzga por la cordialidad con que tratan a sus subordinados y por su capacidad de comprender los puntos de vista de éstos. Presta atención a las ideas de los demás y las diferencias se concilian, no se rechazan. En esta orientación es más importante la motivación que la evaluación y la corrección de errores.

Orientación a la producción

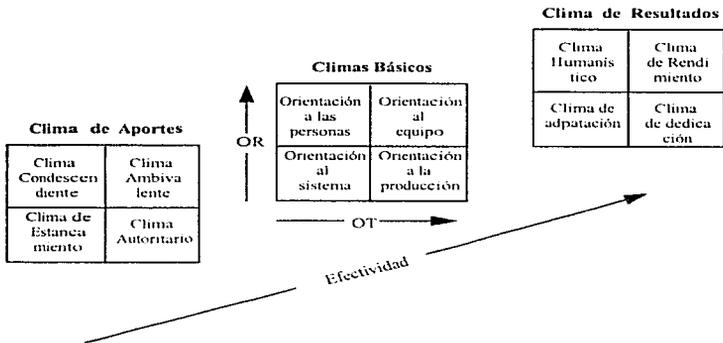
En este clima tiene prioridad el proceso de trabajo. La perspectiva de esta orientación es ¡hágalo ahora!. Siempre que sea posible, considera más importante las demandas del sistema técnico que las demandas del factor humano. Juzgan a los empleado por el grado

en que producen y por su capacidad de ejercer poder. Los empleados pronto aprenden que el desempeño es lo que cuenta y que podrán ser castigados si cometen errores. Los empleados a menudo se quejan de la falta de información. Esperan una participación activa en las discusiones y se tiende hacia la iniciación, la evaluación y la conducción.

Orientación al equipo

Esta orientación se caracteriza por la interacción entre los individuos y la estructura. Valora especialmente la comunicación grupal y, por lo tanto, la realización de reuniones formales e informales. Procura integrar al individuo a la organización en su conjunto o a la tecnología particular con la que trabaja. Tiende a juzgar a las personas por su disposición a incorporarse al trabajo y por su capacidad general para el trabajo en equipo.

Si a estos climas básicos le aplicamos el importante enfoque de **aportaciones y resultados**, nos dará como resultado ocho climas organizacionales, es decir cuatro climas más eficaces y cuatro menos eficaces.



El clima de estancamiento refleja una baja orientación hacia la tarea y hacia las relaciones en un entorno en el que esas tendencias son inadecuadas, por lo que da lugar a los aportes y a una menor efectividad. Este clima crea una sensación de medianía, poca creatividad y escasa participación; hay resistencia al cambio, no se presta mucha atención a los errores, y se cumplen todos los reglamentos aún si estos entorpecen el trabajo.

Algunos indicadores de este clima son :

- ◊ Trabajo lento, atendiendo a detalles innecesarios, en todos los niveles.
- ◊ Resultados meramente aceptables.
- ◊ Renuencia generalizada a asumir compromisos y responsabilidades.
- ◊ Renuencia a proponer sugerencias y opiniones.
- ◊ Muchos de los gerentes son poco creativos, poco originales y estrechos de visión.

- ◊ Tendencia a dificultar los procedimientos en lugar de facilitarlos.
- ◊ Resistencia al cambio.
- ◊ Se presta poca atención a los errores y al nivel de calidad.
- ◊ El gerente típico muestra un escaso grado de compromiso.
- ◊ Poca cooperación.

El clima condescendiente refleja una baja orientación a la tarea y una alta orientación a las relaciones en un ámbito en el que esas tendencias son inadecuadas, creando así una orientación a los aportes y una menor efectividad. Una organización con este clima es un lugar de trabajo agradable, cordial y cálido, un tanto pasivo, en el que hay escasas iniciativas, se dan instrucciones poco claras, no se presta mucha atención a los resultados ni a los estándares y los conflictos se resuelven fácilmente.

Las indicadores de este clima son :

- ◊ Se evitan o se allanan las discrepancias.
- ◊ La atmósfera reinante es agradable, cordial y cálida.
- ◊ Se otorga mucha importancia a las relaciones humanas.
- ◊ El propósito de la organización es facilitar las cosas, no dificultarlas.
- ◊ Poca iniciativa, pasividad.
- ◊ Se dan pocas directivas.
- ◊ Falta de interés en los resultados.
- ◊ Se da importancia a la actividad social.
- ◊ El gerente típico es agradable, cordial y cálido.

El clima autoritario refleja una elevada orientación a la tarea y una baja orientación a las relaciones en un entorno en el cual esas tendencias son inadecuadas, por lo que origina una orientación a los aportes y una menor efectividad. Este clima se percibe como crítico y amenazante. Los conflictos son suprimidos, la comunicación es principalmente de arriba hacia abajo, se tiende a actuar sin previa consulta, muchos gerentes son temidos y odiados,

se le da más importancia a la productividad día por día que a la de largo plazo y hay un bajo nivel de desempeño, mantenido fundamentalmente por medio de amenazas.

Los indicadores de este clima son :

- ◊ Comunicaciones principalmente de arriba a abajo.
- ◊ Más órdenes y menos consultas.
- ◊ Los superiores son percibidos como críticos y amenazadores.
- ◊ Se da prioridad a la productividad a corto plazo, y no a largo plazo.
- ◊ Se suprimen los desacuerdos.
- ◊ Requerimientos de acción y resultados inmediatos.
- ◊ El gerente típico toma decisiones rápidas sin consultar.

El clima ambivalente refleja una elevada orientación a la tarea y una elevada orientación a las relaciones en un ámbito en el que esas tendencias son inadecuadas, dando lugar así a una orientación a los aportes y una menor efectividad. En las organizaciones en las que prevalece este clima se tiende a tomar decisiones mediocres, mínimamente aceptables, y se alientan hasta cierto punto las buenas ideas y el rendimiento.

El buen desempeño recibe poco apoyo y escasa respuesta, se cede a las presiones y hay demasiada participación fuera de lugar.

Los indicadores de este clima son :

- ◊ Ambigüedad acerca del propósito general.
- ◊ Tendencias a hacer intentos pero sin esforzarse demasiado.
- ◊ Poca claridad acerca de las estrategias, la estructura y las políticas de la organización.
- ◊ Decisiones mediocres, mínimamente aceptables.
- ◊ Se alientan las ideas, pero no se verifica que sean puestas en práctica.

- ◊ Planes no supervisados.
- ◊ El gerente típico sabe salvar las apariencias.

El clima de adaptación refleja una baja orientación a la tarea y a las relaciones en un entorno en el que esas tendencias son adecuadas, por lo que origina una orientación a los resultados y una mayor efectividad. En este clima se da mucha importancia a las órdenes, las reglamentaciones y los procedimientos, se presta apoyo a los buenos sistemas en los que se atienden los detalles, se prefieren las comunicaciones por escrito y se aplican las reglas y los procedimientos para solucionar desavenencias o conflictos.

Los indicadores son :

- ◊ Mantenimiento del sistema establecido.
- ◊ Se presta atención a los detalles y la efectividad.
- ◊ Se prefieren las comunicaciones por escrito.
- ◊ Se prefiere aplicar las reglas.
- ◊ Confiabilidad, dependencia y poca creatividad.
- ◊ Se da importancia a las órdenes, las reglamentaciones y los procedimientos.
- ◊ Reglamentos extensos.
- ◊ El gerente típico es lógico, justo y sigue las reglas.

El clima humanístico refleja una baja orientación a la tarea y una elevada orientación a las relaciones en un entorno en el que esas tendencias son adecuadas, creando así una orientación a los resultados y una mayor efectividad. El clima se caracteriza por un alto nivel de comprensión y cooperación entre los miembros de la organización, así como de desconfianza y franqueza, por un fuerte compromiso respecto de la planificación y la productividad, un buen desarrollo de los talentos y canales abiertos de comunicación.

Los indicadores son :

- ◊ Se da importancia al desarrollo de talentos.
- ◊ Se brinda apoyo tanto al éxito como frente al fracaso.
- ◊ Alto nivel de cooperación.
- ◊ Se escucha a los demás.
- ◊ Decisiones tomadas en equipo.
- ◊ Alto grado de comunicación hacia arriba/hacia abajo/horizontal.
- ◊ El gerente típico se interesa por los demás.

El clima de dedicación refleja una elevada orientación hacia la tarea y un baja orientación a las relaciones en un ámbito en el que esas tendencias son adecuadas, dando así lugar a una orientación a los resultados y, en consecuencia, a una mayor efectividad. Este clima se caracteriza por un alto nivel de iniciativa, energía y laboriosidad, y por un gran empeño en cumplir las tareas de manera satisfactoria. Se tienen muy en cuenta la cantidad, la calidad y el tiempo, se busca obtener resultados, se suelen poner en práctica las ideas que surgen y se valora la efectividad y la productividad.

Los indicadores de este clima son :

- ◊ Se da mucha importancia a la cantidad, la calidad y el tiempo.
- ◊ Se tienen muy en cuenta los costos, ventas y ganancias.
- ◊ Se busca obtener resultados
- ◊ Altos niveles de laboriosidad y energía.
- ◊ Firme dirección desde arriba hacia abajo.
- ◊ Se valora la productividad por encima de todo.
- ◊ El gerente típico pone en primer lugar la productividad.

Y por último, **el clima de rendimiento** refleja una fuerte orientación a la tarea y a las relaciones en un medio en el que esas tendencias son adecuadas, creando, por lo tanto, una orientación a los resultados y una mayor efectividad. En este clima los objetivos suelen alcanzarse, los miembros de la organización colaboran entre sí para lograr un buen

desempeño, hay una buena coordinación entre el personal y gran parte de las decisiones se toma en equipo.

Los indicadores de este clima son :

- ◊ Énfasis en la orientación a los resultados.
- ◊ Elevado nivel de coordinación del sector.
- ◊ Compromiso con el propósito de la organización.
- ◊ Aliento permanente del alto nivel de desempeño.
- ◊ Énfasis en el equilibrio personas-trabajo.
- ◊ Equilibrio de la toma de decisiones por parte de individuos/equipo.
- ◊ El gerente típico tiene estándares elevados para sí mismo y para los demás.

A manera de tratar de esquematizar los diferentes tipos de clima que pueden prevalecer dentro de las organizaciones, y su clasificación de acuerdo a su orientación hacia los aportes o los resultados, se presenta el siguiente cuadro :

<i>Clima básico</i>	<i>Clima con orientación a los aportes</i>	<i>Clima con orientación a los resultados</i>
Orientación a los sistemas	Clima de estancamiento	Clima de adaptación
Orientación a las personas	Clima condescendiente	Clima humanístico
Orientación a la producción	Clima autoritario	Clima de dedicación
Orientación al equipo	Clima ambivalente	Clima de rendimiento

¿Existe un único clima básico ideal para una organización?

Muchos teóricos proponen un clima ideal determinado y pretenden que todas las organizaciones lo adopten. Entre ellos, podemos nombrar a Weber, quien sostuvo que la orientación a los sistemas era la mejor, a Mc Gregor, quien planeó que la orientación a las personas era la mejor, a Odiorne, quien propuso que la orientación a la producción era la mejor, y a Blake y Mouton, quienes sostuvieron que la orientación al equipo era la mejor. Cada uno de ellos creía que su clima ideal era el correcto en la mayoría de los casos. Es mejor creer que cualquiera de ellos pueden ser el correcto, en ocasiones, según cuáles sean el entorno y la tecnología.

Reddin (1994) ha realizado muchas investigaciones sobre la efectividad de las organizaciones, y la conclusión a la que a llegado es que ningún clima es naturalmente más eficaz que los otros. El clima debe ser adecuado para la situación en la que prevalece. Los factores que determinan la situación pueden ser la tecnología, el tipo de trabajo que se realiza, los requerimientos del mundo exterior, la comunidad o los clientes. Es evidente que la efectividad del clima también dependerá de la naturaleza y las expectativas del personal de todos los niveles.

Estilos Gerenciales

Así como el clima de la organización es un factor fundamental a tomar en cuenta para la efectividad de las empresas, también lo es el tema de los estilos gerenciales . El clima de la organización influye sobre los estilos gerenciales, y viceversa, el estilo gerencial influye a su vez en el clima de la organización.

Los estilos gerenciales pueden estar determinados por factores propios de la situación, como el clima y la tecnología, o por factores individuales, como la personalidad. En algunos casos, influyen más los factores propios de la situación, y en otros, los factores individuales. Cualquiera que sea la causa, el hecho es que todos los gerentes tienen uno o

más estilos que utilizan continuamente. Estos pueden ser más o menos eficaces y su conocimiento puede redundar en mayor efectividad y en mayor orientación a los resultados.

Los estilos gerenciales Reddin (1994) los clasifica de acuerdo a la combinación de su orientación, ya sea esta hacia la tarea o hacia las relaciones, dando como resultado ocho estilos diferentes, cuatro estilos son menos eficaces y los denomina estilos : desertor, misionero, autócrata y conciliador. Y cuatro considera que son más eficaces: estilo burócrata, promotor, autócrata benevolente y ejecutivo.

Otro factor que es considerado para determinar la clasificación del estilo gerencial es el clima de la organización.

De esta manera, quedaría el cuadro siguiente :

<i>Clima de la Organización</i>	<i>Estilo Gerencial</i>
De estancamiento	Desertor (-)
Condescendiente	Burócrata (+)
Autoritario	Misionero (-)
Ambivalente	Promotor (+)

De adaptación	Autócrata (-)
Humanístico	Autócrata benevolente (+)
De dedicación	Conciliador (-)
De rendimiento	Ejecutivo (+)

Desertor

Es un gerente que muestra escasa orientación a la tarea y a las relaciones en una situación en la que ese comportamiento es inadecuado, y que en consecuencia está orientado a los aportes. Este gerente exhibe una actitud indiferente, por pasiva y negativa.

Características del desertor

- Atiende minuciosamente a los procedimientos habituales, rendimiento mínimo, se da por vencido.
- Evita asumir compromisos y responsabilidades.
- Emite pocas opiniones o sugerencias útiles.
- Poco creativo, poco original, estrecho de visión.
- Obstaculiza a los demás, dificulta las cosas.
- Se resiste al cambio, no coopera.
- Demuestra poca preocupación por los errores y habitualmente no hace mucho por corregirlos o reducirlos.

Misionero

Es un gerente que muestra una alta orientación a las relaciones y una escasa orientación a la tarea en una situación en la que dicho comportamiento es inadecuado y que, por lo tanto, está orientado a los aportes. A este gerente le interesa la armonía por encima de todo.

Características del misionero

- Evita el conflicto.
- Es agradable, amable y cálido.
- Busca aceptación para él mismo y sus subordinados.
- Facilita las cosas.
- Evita tomar la iniciativa, es pasivo, no da directivas.
- No se preocupa por los resultados ni por los estándares.
- A la primera señal de conflicto, procura allanarlo.

Autócrata

El autócrata es un gerente que muestra una alta orientación a la tarea y una escasa orientación a las relaciones en una situación en la que ese comportamiento es inadecuado, por lo tanto se orienta a los aportes.

Características del autócrata

- Es crítico y amenazador.
- Toma decisiones
- Exige obediencia y suprime el conflicto.
- Desea acciones y resultados inmediatos.
- Fomenta la comunicación sólo de arriba hacia abajo.
- Actúa sin consultar.
- Es temido, provoca antipatía.

- Le interesa más la productividad día a día que la de largo plazo.
- Crea una situación sutilmente amenazadora para mantener el nivel de desempeño de sus empleados.

Conciliador

Es un gerente que muestra una alta orientación a la tarea y una alta orientación a las relaciones en una situación que requiere una alta orientación hacia una sola o hacia ninguna de las dos y que, por lo tanto, está orientado a los aportes. Este gerente se caracteriza por no tomar buenas decisiones, por permitir que diversas presiones influyan demasiado en la situación y por evitar o reducir al mínimo las presiones y problemas inmediatos en lugar de incrementar al máximo la producción a largo plazo.

Características del conciliador

- Le da demasiada cabida a la participación.
- Complaciente, débil.
- Evita tomar decisiones.
- Produce decisiones aceptables pero vagas.
- Idealista, ambiguo.
- A veces fomenta las nuevas ideas pero no siempre verifica que sean puestas en práctica.

Burócrata

El burócrata es un gerente que tiene una baja orientación a la tarea y a las relaciones, en una situación en la que ese comportamiento es adecuado y que, por lo tanto, está orientado a los resultados. Este gerente se interesa antes que todo por las reglas y los procedimientos en sí mismo, a los que utiliza para controlar la situación, y es sumamente cauteloso.

Características del burócrata

- Acata órdenes, reglas y procedimientos.
- Es confiable y responsable.
- Mantiene el sistema y los asuntos en marcha.
- Atiende a los detalles y es eficiente.
- Es racional, lógico y autocontrolado.
- Es justo y equitativo.
- Prefiere comunicarse por escrito con los demás.
- Enfrenta las discrepancias y los conflictos remitiéndose a las reglamentaciones y a los procedimientos.

Promotor

El promotor es un gerente que muestra una alta orientación a las relaciones y una baja orientación a la tarea en una situación en la que ese comportamiento es adecuado y que, por lo tanto, ésta orientado a los resultados. Este gerente demuestra una confianza implícita en las personas y promueve su desarrollo como individuos.

Características del promotor

- Mantiene abiertos los canales de comunicación.
- Desarrolla el talento de los demás, los capacita.
- Comprende y apoya a los demás.
- Trabaja bien con los demás, es cooperador.
- Los demás confían en él, él confía en los demás y los escucha.
- Si tiene a su cargo una planificación, hace participar a otros.

Autócrata benevolente

El autócrata benevolente es un gerente que muestra una alta orientación a la tarea y una baja orientación a las relaciones en una situación en la que este comportamiento es adecuado, por lo tanto, se orienta a los resultados. Este gerente se caracteriza por saber qué es lo que se requiere y por conseguirlo sin provocar resentimientos.

Características del autócrata benevolente.

- Es decidido y demuestra iniciativa.
- Laborioso y enérgico.
- Completa las tareas que inicia, se compromete.
- Evalúa cantidad, calidad y tiempo.
- Es consciente de los costos, las ganancias y las ventas.
- Obtiene resultados.
- Elabora y propone muchas ideas nuevas.
- Demuestra que la eficiencia y la productividad son valoradas.

Ejecutivo

El ejecutivo es un gerente que muestra una fuerte orientación a la tarea y una fuerte orientación a las relaciones en una situación en la que dicho comportamiento es el apropiado y que, por lo tanto, está orientado a los resultados. Este gerente sabe motivar al personal, fija estándares elevados, trata a cada persona en forma diferente y prefiere la administración en equipo.

Características del ejecutivo

- Utiliza el trabajo en equipo para la toma de decisiones.
- Utiliza apropiadamente la participación.
- Induce el compromiso con los objetivos.
- Fomenta el más alto rendimiento.

- Coordina el trabajo de los demás.

Resumiendo, existe una conexión entre el estilo gerencial, la efectividad y la orientación a los resultados. Hay cuatro estilos gerenciales orientados a los aportes y son aquellos que satisfacen sus propias necesidades y no los que marca la situación. Estos estilos son: el desertor, el misionero, el autócrata y el conciliador. Por otra parte, existen cuatro estilos orientados a los resultados que, por lo tanto, satisfacen las necesidades que marca la situación y no las personales; estos estilos son: el burócrata, el promotor, el autócrata benevolente y el ejecutivo. Cualquiera de estos cuatro pueden ser eficaz en ocasiones, según cuál sea la situación.

Los gerentes deben pensar en su propia situación y en lo que están tratando de lograr en ella, y considerar cuál o cuáles de los cuatro estilos más eficaces podrían adoptar. Si la situación incluye elementos muy diversos, podrían emplear los cuatro estilos más eficaces con diferentes elementos de la situación o con distintas personas.

Para medir la efectividad del gerente Reddin (1994) propone 9 factores que reportan el grado y forma en que logra los resultados que se esperan de su puesto.

Estos son:

1. **Orientación a la tarea**

Grado en que una persona dirige sus propios esfuerzos y los de sus subordinados.

2. **Orientación a las relaciones**

Grado en que una persona crea atmósfera de confianza entre sus subordinados como elemento de influencia.

3. **Efectividad gerencial**

Grado y forma en que una persona logra los resultados que se esperan de su puesto.

4. **Aptitud gerencial**

Poder mostrado por la persona para manejar eficazmente el ambiente, las tareas y las relaciones gerenciales.

5. **Vulnerabilidad**

Áreas de crecimiento para que la persona maneje eficazmente el ambiente, las tareas y las relaciones gerenciales.

6. **Resistencia al cambio**

Grado y forma en que la persona manifiesta oposición a situaciones cambiantes.

7. **Adaptabilidad**

Efectividad con la que la persona se adapta a las situaciones o se impone a ellas.

8. **Efectividad ante la presión**

Efectividad gerencial de la persona en situaciones bajo presión.

9. **Necesidad de estructuración**

Grado en que la persona requiere el apoyo de la estructura para conseguir los resultados de su gestión; como son la jerarquía, las políticas, los canales formales, órdenes e información específica.

Reddin (1994) considera que estos 9 factores constituyen el perfil gerencial, y que en el grado en que estén presentes en el gerente se determinará su efectividad gerencial.

La formación profesional del gerente

Hasta aquí se ha revisado ¿qué es el gerente, cuáles son sus funciones, con qué herramientas cuenta?, y los diferentes estilos de gerenciar de acuerdo a su orientación , ya sea a los resultados o a los aportes. Con todo esto llegamos a la conclusión de que para que un gerente enfrente con éxito sus responsabilidades requiere de combinar acertadamente sus conocimientos, habilidades y experiencias; los conocimientos los adquirirá durante su educación formal (estudio de su carrera profesional) , tomando cursos complementarios, asistiendo a conferencias o congresos sobre la materia, o en último de los casos en libros que traten sobre el tema. Pero las habilidades y experiencia, ¿dónde?, ¿dónde y cómo se desarrollan habilidades y se adquiere experiencia?

A este respecto el Dr. Peter Drucker (1984) en su libro *Gerencia para el futuro*, cita "Una vez un director ejecutivo de una compañía occidental de bienes de consumo me comentó, para reconstruir y administrar un negocio en Hungría necesitábamos una docena de ejecutivos húngaros expertos. Recibimos solicitudes de más de cien aspirantes, todos los cuales parecían bien calificados por los títulos de su cargo y posición; pero resultó que sólo tres o cuatro tenían la experiencia y los conocimientos necesarios".

Como se puede observar este problema no es exclusivo de nuestro país, y no es que los sistemas educativos estén del todo mal, pero con ellos sólo obtenemos una parte de lo que se requiere para ser un gerente exitoso, ya que todo indica que las habilidades y la experiencia se encuentran en otro lado, **en el lugar mismo de trabajo.**

Margerison (1985) ha publicado en sus estudios los factores que influyen en el desarrollo de los gerentes, estos son :

- Necesidades de lograr resultados.
- Capacidad de entenderse con una amplia variedad de personas.
- Amplia experiencia en muchas funciones, antes de ser gerente.
- Responsabilidad general temprana en tareas importantes.

- **Voluntad de correr riesgos.**

y sobre todo, nos dice, en el puesto es donde esta el aprendizaje.

A esto faltaría agregar que, como en todos los casos de la capacitación, debe ser un aprendizaje planeado. Es poco probable que el nuevo gerente se forme conforme al paso del tiempo, es decir, de manera efectiva. Sobre este tema existen algunas investigaciones, veamos aquí una :

Mumförd (1990) nos clasifica los momentos de aprendizaje de acuerdo a un estudio que realizó :

Oportunidades u ocasiones de aprendizaje

- ***El cargo tal como es :***

- ⇒ Contenido actual - relativamente familiar
- ⇒ Nuevas exigencias dentro del cargo - nuevos objetivos o técnicas
- ⇒ Extensión de límites

- ***Adiciones al cargo :***

- ⇒ Proyectos
- ⇒ Grupos de trabajo
- ⇒ Tareas especiales
- ⇒ Comité
- ⇒ Juntas menores

- ***Nuevos cargos :***

- ⇒ Ascensos en línea
- ⇒ Rotación entre cargos

- ⇒ Ayudantía
- ⇒ "Asistente de"

Se detallará a continuación cada oportunidad de aprendizaje, según este autor:

- *El cargo tal como es :*

- ⇒ Contenido Actual

El estudio arrojó como resultado que los gerentes encuestados opinaron que el hecho de desempeñar el trabajo gerencial era lo que más les había enseñado, el contenido mismo de los cargos que desempeñaron fue el principal factor que influyó en el aprendizaje.

Una vez que el gerente asume el cargo, las principales causas de aprendizaje pueden ser, o bien por los cambios de contenido del cargo, o bien por los cambios en la manera de percibir el gerente el cargo y las oportunidades que éste encierra.

- ⇒ Nuevas exigencias en el cargo

El contenido del cargo puede cambiar por modificaciones en la estructura, en los objetivos o en las prioridades de la organización, por el desarrollo de nuevos productos o servicios, o por las exigencias de un nuevo jefe.

- ⇒ Extensión de límites

Aunque la mayoría de los directivos negaron, en la encuesta, la ambición explícita como causa del desarrollo, sí influyó en ellos el anhelo de "hacer bien el trabajo". El deseo de hacerlo bien se manifiesta no sólo en la mejora del contenido actual del cargo sino además en un proceso que alguno de los gerentes nos describió como "extender los límites".

- *Adiciones al cargo*

Hasta aquí se ha analizado el cargo mismo y las oportunidades de aprender que surgen en él tal como es al aceptar el cargo de gerente. A continuación se tratarán las actividades gerenciales que se agregan al cargo, y que también de ellas se aprende.

⇒ Proyectos

Pueden surgir proyectos, bien del contenido actual del cargo, o bien como adiciones a éste. Una de las características distintivas de este tipo de proyectos es que el reconocimiento del aprendizaje es más fuerte por la novedad de las circunstancias en que el gerente se ve envuelto. Existen grandes oportunidades al enfrentarse a nuevos problemas que surgen y las nuevas relaciones que son necesarias con diferentes tipos de personas y profesiones.

⇒ Grupos de Trabajo

En el punto anterior, el gerente no necesariamente trabaja con otras personas, en los grupos de trabajo sí. Estos pueden incluir representantes de varios departamentos, y así el campo de aprendizaje para el gerente puede ampliarse no solamente por el contenido real del tema que se estudia sino porque se pone de manifiesto las prioridades, los prejuicios y el razonamiento que prevalecen en otras funciones. Quizá sea la primera vez que el gerente haya encontrado los problemas que tienen la labor o los intereses de otros departamentos.

⇒ Cargos especiales

Si bien los proyectos y los grupos de trabajo pueden quitarle mucho tiempo al gerente, las exigencias pueden ampliarse todavía más hasta el punto de que una labor especial se convierta en la principal ocupación del gerente, en lugar de la rutina normal de su cargo.

⇒ Comités

Se define como comité al grupo de gerentes que se reúnen con regularidad para deliberar sobre una serie de temas relativamente rutinarios. En esto se diferencian los grupos especiales que se forman para hacer proyectos, para integrar grupos de trabajo o para labores especiales. Los comités no se identifican como actividades importantes de aprendizaje cuando se trata simplemente de actuar dentro del contenido del cargo. Se obtiene más aprendizaje cuando el gerente es nombrado para formar parte de un comité menos relacionado con su cargo actual.

⇒ Juntas menores

Algunas organizaciones emplean este proceso como un método deliberado de desarrollo, a fin de que los gerentes en ascenso se relacionen con diversos asuntos y con cuestiones prioritarias de los cuales serán responsables en su cargo futuro.

• *Nuevos cargos*

Existe un orden ascendente de dificultades relacionadas con la necesidad de desarrollar nuevas habilidades gerenciales y con los problemas que se presentan para lograrlo.

El proceso menos complejo es el de ascender por la actual línea en la misma organización.

Le sigue el proceso en que se conserva una "constante".

Esto puede suceder cuando un gerente permanece en la misma organización pero pasa de una función a otra, también puede ocurrir cuando la función es la constante y el gerente es el que cambia de organización.

La tercera etapa de dificultad es cuando un gerente cambia tanto su función básica como su nivel en la organización; por ejemplo, al ascender de director de finanzas a gerente general.

El cuarto nivel ocurre cuando además del cambio de función y de nivel hay cambio de organización (ver cuadro siguiente).

Conocido	La misma función, la misma organización
Conocido en parte	La misma función, distinta organización. Distinta función, la misma organización.
Desconocido	Nuevo cargo, nueva organización

Al asumir un nuevo cargo, surge la necesidad de que el gerente domine nuevas áreas de eficiencia y, a la vez, el reconocimiento de que es necesario aprender a dominarlas.

Aunque en general, ni la organización, ni los individuos tienen un plan maestro para el desarrollo gerencial, esto no significa necesariamente que ante la oportunidad de desempeñar un nuevo cargo los individuos no puedan darse cuenta de que éste encierra oportunidades para aprender y desarrollarse.

⇒ Ascenso en línea

Cuando el ascenso es en la misma línea resulta una experiencia menos compleja, pues el gerente tiene la ventaja de conocer técnicamente de que se trata el cargo. Sin embargo a pesar de que su necesidad de aprendizaje se relaciona menos con el contenido técnico del proceso, sí requiere de aprendizaje en los elementos gerenciales. Quedan expuestos a una más amplia gama de actividades ajenas a su función directa, de las cuales se espera que maneje adecuadamente.

⇒ Rotación de cargos /cambio de funciones

La rotación de cargos significa que adquiere experiencia directa en la administración de diferentes departamentos dentro de una función, como sucede, por ejemplo, al laborar en tres departamentos del área de finanzas. También puede significar experiencias en varias funciones diferentes, como es el caso de el gerente sea trasladado a los departamentos de producción, mercadotecnia y desarrollo de productos.

⇒ Ayudantía

La ayudantía consiste en el traslado de un gerente de su actual compañía o división a otra compañía o división de la empresa. También puede ocurrir cuando se envía a un gerente a administrar temporalmente proyectos temporales fuera de la empresa. Este tipo de aprendizaje requiere de alto grado de planificación y de compromiso, tanto del individuo

como de la organización. Desde el punto de vista de la ayudantía también representa los mayores niveles de dificultad, puesto que se trata de muchas veces de cambio de función, y por lo general, de traslados a una cultura extraña.

⇒ **“Asistente de”**

Las alternativas de rotación de cargos y de ayudantía tienen una variante : la posición de “asistente de”. No es un ascenso en línea y no implica franca autoridad de supervisión o gerencia. Es muy útil para poner en contacto a las personas con las realidades de los escenarios naturales donde se tendrá que mover.

Hasta aquí se han revisado los resultados que Mumford (1990) obtuvo de su investigación, con los cuales podemos definir que en casi todo momento el gerente puede adquirir aprendizaje de las actividades que realiza, pero lo más importante es que va adquiriendo experiencias y desarrollando habilidades, aquí el punto crítico es que tanto la organización, como el gerente estén consciente de que estas oportunidades u ocasiones de aprendizaje sirven de entrenamiento y que para que éste sea eficaz debe estar sistematizado.

Etapas del aprendizaje en un nuevo cargo

La dificultad del proceso de aprendizaje guarda relación con el tipo de novedad que se encuentra (el gerente) en el nuevo cargo.

Jennings (1967) publica los resultados de sus estudios sobre cargos gerenciales y desarrollo de carrera, y afirma que la mayoría de los cargos se pueden dominar en un plazo de 12 a 18 meses. Sin embargo existen opiniones distintas. El estudio más específico es el de John Gabarro (1985) que describe las diferentes etapas cuando se asume un nuevo cargo de gerencia, y un aprendizaje diferente dentro de esas etapas. Identifica cinco etapas previsibles :

- 1. Afianzamiento**
- 2. Inmersión**
- 3. Reorganización**
- 4. Consolidación**
- 5. Refinamiento**

Etapa de afianzamiento.- Dura típicamente de tres a seis meses. “Hay que llegar a conocer el producto, la gente y el entorno”.

El nuevo gerente se esfuerza al máximo por conocer la organización y la gente muy rápidamente, y eso es lo más difícil. Al principio provoca miedo y ansiedad hacer cualquier cosa por temor a causar trastornos. El problema es que hay que mantener el negocio andando mientras uno aprende a conocerlo. En esta etapa, el gerente tiene que vérselas con la naturaleza de la nueva situación, tiene que dilucidar las tareas y los problemas y evaluar la organización y sus necesidades.

Etapa de inmersión.- El aprendizaje se enfoca más en la interacción y en conflictos particulares. Se hacen preguntas más específicas y se observan las reacciones a los cambios ya introducidos. Esta etapa tiene una duración de 4 a 11 meses.

Etapa de reorganización .- Aquí el gerente va estructurando más la información que ha adquirido y comienza a tener una visión general de la organización, también comienza a relacionarse con otras áreas, logrando con esto agilizar su trabajo y el de sus subordinados. Aún requiere de asesoría de sus compañeros y jefe inmediato.

Etapa de consolidación.- Propiamente el gerente en esta etapa se incorpora a la productividad, soluciona ya problemas que se van presentando, y comienza a experimentar lo acertado o no de sus decisiones, se encuentra ya en la posición de pronosticar los resultados de su departamento, y ha optimizar los recursos que le han sido asignados (equipo, materiales, presupuesto y personas).

Etapas de refinamiento: El aprendizaje es incremental y rutinario, excepto cuando hay intervenciones desde afuera; pero esto no tiene nada que ver con la novedad del cargo.

Gabarro dice que el aprendizaje es más profundo en las etapas de inmersión y consolidación; tal vez lo dice porque el hace hincapié en el aspecto reflexivo del aprendizaje que es más fuerte en esta etapa.

La facilidad o complejidad con que el gerente en entrenamiento resuelva cada una de las etapas va a depender de su personalidad y el clima organizacional en que se va a desenvolver.

Hasta ahora el análisis ha mostrado una amplia serie de situaciones en que los cargos ofrecen oportunidades de aprendizaje, y algunas formas para que sean aprovechadas tales oportunidades. Se ha comprobado en investigaciones que los gerentes se dan poca cuenta de estas oportunidades de antemano, y que rara vez toman medidas para convertirlas en un aprendizaje real. La razón básica es que existe una tendencia natural a concederle mayor importancia al cumplimiento de los propósitos de las tareas inmediatas del cargo.

Nos queda la paradoja fundamental de que si bien realizar el trabajo eficazmente es el propósito central de la vida de un gerente, el aprendizaje que proporciona el desempeño de las actividades gerenciales se considera como el proceso más destacado; sin embargo, el énfasis en el desempeño de las tareas con éxito no ha sido apropiadamente compensado por el buen aprovechamiento de la oportunidad de aprender. Esto se debe en parte, sin duda, a una generalizada falta de conciencia de lo valioso que son las oportunidades de aprendizaje.

A continuación se hablará un poco sobre este tema.

La combinación de aprender y hacer

Entre las circunstancias que proporcionan aprendizaje al gerente esta la de enfrentar las dimensiones que integran su cargo. Por ejemplo; el gerente tiene un problema específico

por resolver como parte de su trabajo normal o por encargo de su jefe, él reúne información, probablemente trata el tema con sus colegas, quizás ventila con ellos algunas posibles soluciones. Luego vuelve con su jefe para considerar las alternativas, hacer alguna recomendación o comunicarle la decisión que ha tomado. Esta decisión produce consecuencias, si la recomendación es adecuada para los ojos de su jefe será felicitado o tal vez un simple "de acuerdo, gracias"; pero si la recomendación es defectuosa, ya sea porque no la supo presentar bien, porque no estudio las suficientes alternativas o porque no analizó bien las consecuencias, habrá comentarios negativos. Aquí el gerente aprenderá de un error.

En todas las etapas y de diferentes maneras, el proceso de resolver problemas es una experiencia de aprendizaje. Muy especialmente como se mencionó antes, las consecuencias de una decisión también son instructivas.

Stewart (1982) expresa el concepto de que los gerentes tienen ante sí exigencias, opciones y limitaciones. Su investigación muestra que tienden a reaccionar con exceso a las exigencias y a las limitaciones, y que no se dan cabal cuenta de su capacidad para elegir entre varias opciones. Su dedicación a cumplir un cometido los lleva a concentrarse exclusivamente en las exigencias y en las limitaciones.

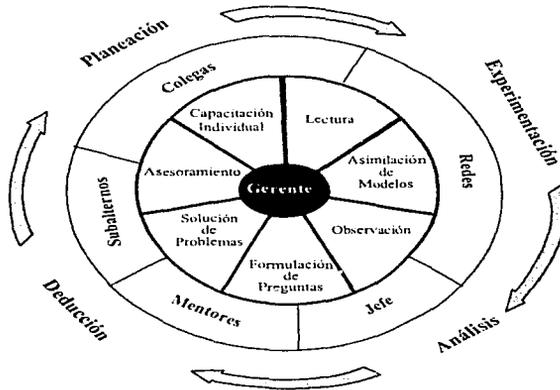
Con base a lo anterior es reiterable el que estas oportunidades que se le presentan al gerente día con día, deben ser conscientemente aprovechables para adquirir habilidades y experiencia.

Aprender de otros gerentes

Pascale y Athos (1985) dice "No se aprende a hacer la guerra estudiando un manual. No se aprende a ser artista coloreando figuras punteadas que otro hizo. Hay ciertas actividades humanas complejas - la gerencia es una de ellas - en que lo más importante es la perfección estética, es decir la forma y la armonía de las cosas. La división y la subdivisión

de tareas, lo mismo que la intelectualización y la expresión verbal jamás producirán el aprendizaje que se consigue experimentando, observando, sintiendo, palpando e imitando”.

Para explicar visualmente lo anterior, Pascale y Athos nos ofrecen su modelo de aprendizaje gerencial :



En este modelo el autor trata de explicar los diferentes canales por donde el gerente puede recibir el aprendizaje, a continuación se describirá brevemente en que consiste cada uno de ellos :

Capacitación individual

Es el intercambio de información entre el capacitador (jefe, colega, especialista, etc.) y el nuevo gerente, donde se muestran todos los pasos que hay que dar, los procedimientos, políticas, reglamentos, problemáticas, etc.

Asesoramiento

Con este término nos referimos al proceso mediante el cual el gerente recibe orientación general sobre asuntos que reclaman su atención como gerente, ya sea específicos o generales. Utilizamos la palabra "asesoramiento" para incluir los procesos informales y fortuitos, lo mismo que las experiencias estructuradas proporcionadas por los procesos formales de revisión del desempeño o del potencial, llamado a menudo evaluación.

Asimilación de modelos

El entrenamiento a través de la asimilación de modelos es el observar y aprender a resolver problemas y manejar situaciones como lo hace un gerente ya con experiencia y con éxito. La consecuencia negativa de asimilar un modelo podría ser que capte determinada forma de comportamiento y se aplique a circunstancias no apropiadas.

Formación de preguntas

El proceso de hacer preguntas es de primordial importancia, especialmente cuando los gerentes pasan a un nuevo cargo, para adquirir conocimientos directos y comenzar a "palpar" la situación. Como la función del gerente hasta cierto punto es obtener y manejar información, el proceso de aprender mediante las preguntas es recurrente.

Observación

Al igual que la formulación de preguntas, la observación es un proceso mediante el cual se obtiene información sobre el proceder de otras personas, sobre la acción recíproca entre las personas y los departamentos, sobre las formas en que se hacen las cosas.

Solución de problemas

El proceso básico de resolver problemas es la interacción individual entre el gerente y su jefe centrados en el manejo de situaciones que se presentan en las dimensiones del cargo. El punto focal de las discusiones son "¿Qué hacer?".

Lectura

Todos los procesos de aprender de otras personas mencionadas hasta ahora implican algún contacto directo con otros gerentes. La lectura es diferente porque se trata de un proceso que se realiza a solas, y se complementa discutiendo con otras personas el material leído.

Pascale y Athos (1985) recomiendan que para formar profesionalmente a un gerente se deben considerar las siguientes áreas de aprendizaje :

ÁREAS DE APRENDIZAJE

- A) Conocimiento o comprensión del contenido
 - Sobre la actividad gerencial inmediata
 - Sobre la relación de una actividad específica con otros tipos de actividades.

- B) Comprensión de procesos
 - Sobre cómo se deben manejar los procesos de operación del departamento
 - Sobre cuáles son los estándares esperados de su producción.

- C) Comprensión interpersonal
 - Sobre las personas relacionadas con su departamento y su proceso
 - Sobre las habilidades que deberá emplear para lograr sus metas

Hasta aquí se podría concluir que la respuesta a la pregunta de ¿dónde y cómo se desarrollan habilidades y se adquiere experiencia? es en el lugar mismo de trabajo, a través de un programa de entrenamiento sistematizado, y bajo la supervisión de un especialista en desarrollo de personal que vigile el cumplimiento de los objetivos instruccionales y garantice las condiciones necesarias para que el aprendizaje sea efectivo.

Esta es la razón de que en la empresa dónde se realizó se preocuparan por implementar un programa de entrenamiento gerencial que le permitiera a éste adquirir técnicas y habilidades con las cuales pudieran convertir a su departamento en un equipo productivo.

A continuación se describen los antecedentes de este programa :

Antecedentes del Programa de Entrenamiento Gerencial

¿Por qué un programa de entrenamiento gerencial

El sector de seguros es un giro muy particular, en el se encontrarán personas, sobre todo en áreas sustantivas, en puestos de alta jerarquía que no cuenta con títulos profesionales, en algunos casos ni siquiera con carreras técnicas; ¿cómo es que llegan hasta esos puestos?, pues bien, actualmente en México no existe aún una carrera profesional o técnica que forme personal especializado en seguros, a pesar de que se han hecho intentos por tenerla; como es el caso de CONALEP, dónde se hicieron esfuerzos en coordinación con la subdirección de desarrollo de personal de esta misma empresa, pero a pesar de esto no se recibió el apoyo para formalizar el proyecto.

En las universidades se cuenta con carreras como actuaría, ingeniería, medicina, y algunas más; sin embargo estas profesiones aportan sólo algunos aspectos del ramo de seguros,

pero en ninguna de ellas explican y enseñan a interpretar, por ejemplo, lo que significa la "cláusula 4ta. ó proporción indemnizable del contrato de seguros", o la terminología de que es un bajo seguro, o supraseguro, cómo se lleva a cabo un ajuste en crucero, o cómo realizar las gestiones de subrogación ante el tercero y el asegurado, lo que es más, en que consisten las coberturas básicas, exclusiones y convenio expreso de cada ramo del seguro. Como se puede observar, la carrera de los seguros se tiene que hacer en la práctica, y no existe atajo. Poco pueden ayudar los cursos técnicos, manuales y algunos libros que existen en el mercado, ya que solamente será teoría, y en la práctica las cosas cambian.

Tal vez sea esta la razón por la que las personas que ocupan puestos de supervisión, son personas que se han formado dentro de las empresas de seguros, mostrando características de alta permanencia en sus puestos y una alta resistencia a los cambios en procesos, tecnología y sistemas de operación.

Tal es el caso de que hace un par de años existía un rechazo por utilizar sistemas automatizados para realizar la expedición de las pólizas de aseguramiento.

Como se dijo anteriormente, un gran porcentaje de supervisores han llegado hasta el puesto que ocupan actualmente a través del sistema de escalafón, en algunos casos, en otros, han sido ejecutivos que laboraban en otras compañías de seguros, pero que sus ascensos han sido bajo el mismo sistema.

Como se puede deducir todos o casi todos los gerentes han sido entrenados para ser eficaces en el aspecto técnico de los seguros, pero ninguno, o casi ninguno ha sido entrenado para gerenciar.

Esta es una de las mayores preocupaciones de la dirección de recursos humanos de esta empresa, que en su momento solicitó a la subdirección de desarrollo de personal se implementara un programa de entrenamiento gerencial, con el cual se cubriera esta deficiencia.

Especificaciones del programa de entrenamiento.

La subdirección mencionada realizó una investigación de mercado sobre cual o cuales despachos externos de capacitación pudieran cubrir satisfactoriamente esta necesidad, se convocaron a varias firmas para que expusieran sus propuestas sobre cómo atacarían el problema; en algunos casos presentaron programas ya elaborados y aplicados en otras empresas del mismo giro, a continuación describimos dos de ellos :

MODELO # 1

Nombre del programa : **Desarrollo de habilidades gerenciales**

Objetivo general : Promover el desarrollo de habilidades y el manejo de herramientas y técnicas que coadyuven al mejoramiento del desempeño y al logro de los objetivos institucionales mediante la identificación de sus fortalezas y debilidades en relación con las funciones directivas y el comportamiento organizacional.

Temario :

- I. Roles vitales y funcionales del directivo
- II. Liderazgo vs. autoridad
- III. Comunicación organizacional
- IV. Delegación de funciones y responsabilidades
- V. Motivación
- VI. Asertividad y manejo de conflictos
- VII. Negociación y toma de decisiones
- VIII. Manejo de juntas
- IX. Administración del tiempo

Duración : 25 hrs.

MODELO # 2

Nombre del programa : **Desarrollo de habilidades gerenciales y de liderazgo en el supervisor.**

Objetivo General : Desarrollar en el participante habilidades gerenciales y de liderazgo que le permitan la efectividad en la práctica de sus funciones.

Temario :

1. El perfil del líder
2. Esquema básico del comportamiento de los empleados
3. Cómo integrar a su grupo para que trabajen en equipo
4. Análisis comparativo de valores gerenciales
5. El ejecutivo al minuto
6. Asertividad gerencial
7. Habilidades en comunicación ejecutiva
8. Principios básicos de la excelencia
9. La planeación y desarrollo del personal
10. El directivo excelente
11. Diferentes enfoques sobre el estilo de dirigir
12. Los procesos de motivación y sus aplicaciones

Duración : 30 hrs.

Como se puede observar los objetivos y temarios de los dos modelos anteriores, eran muy generales y no se basaban en la necesidad particular de nuestra empresa; finalmente por sus características y esquema de trabajo se eligió a un tercer despacho consultor, el cual por políticas internas de la empresa no se mencionará.

Diseño del Programa de Entrenamiento Gerencial

1) Para comenzar con el diseño de este programa, primeramente se tenía que definir el perfil del gerente específico para esta empresa. Fue entonces esta la primera acción que el despacho consultor en coordinación con una prestigiada universidad de México, se dio a la tarea de realizar una investigación para definir este punto.

Primeramente se encuestaron a 360 funcionarios de 20 empresas del mismo giro, se les preguntó que era para ellos un gerente; las respuestas que se obtuvieron fueron muy parecidas entre sí. A continuación presento las habilidades gerenciales que a juicio de los encuestados debe contar toda persona que ocupe el puesto de gerente dentro del sector de seguros :

HABILIDADES GERENCIALES

Planeación	Capacidad del individuo para establecer sus objetivos, visualizar la apropiada utilización de recursos (humanos, materiales y financieros), definir políticas, programas y procedimientos para conseguirlos.
Organización	Capacidad para determinar responsabilidades, autoridad y recursos necesarios para obtener los objetivos. La agrupación de estas responsabilidades, la asignación de las mismas. La habilidad para delegar, dar seguimiento y coordinar las relaciones requeridas.
Dirección	Habilidad para guiar y supervisar a los colaboradores hacia el logro de objetivos.

Control	Capacidad para evaluar en sus diferentes etapas los avances hacia los objetivos y actividades; y corregir las discrepancias identificables.
Liderazgo	Ejercer influencia sobre otras personas y dirigir las hacia un objetivo sin depender solo de su autoridad o puesto.
Comunicación	Comprender, organizar y analizar lo que escucha para decidir qué pensar y responder a los mensajes. Proporcionar y obtener información clara y específica.
Negociación	Habilidad para compartir ideas y puntos de vista para determinar acuerdos entre ambas partes. Medida a través de la resolución de diferencias y problemas manteniendo la relación. Logro de acuerdos aceptables para ambas partes.
Trabajo en Equipo	Habilidad para incluir a otros en los procesos de cambio para mejorar la organización y lograr en ellos el trabajo coordinado.
Análisis de Problemas	Habilidad para identificar los problemas reales y potenciales, así como las causas que los generan. Relacionar y comparar datos que se han obtenido de diversas fuentes; identificar prioridades y diversas alternativas de solución de problemas.
Toma de Decisiones	Habilidad para tomar decisiones oportunas y certeras en el desempeño de sus funciones y del personal de su departamento. Tomar decisiones que atacan las causas de los problemas acertadamente, en poco tiempo y con bajos costos consecuentes.
Creatividad e Innovación	Genera y/o identifica soluciones con imaginación y originalidad en el trabajo.
Participación e Iniciativa	Propone y/o implanta ideas, métodos y procedimientos para conseguir metas y logros en el trabajo. Genera alternativas y convierte problemas en oportunidades.
Asesoría y Apoyo al Personal	Habilidad para interactuar con otros, a fin de mejorar su desempeño actual y favorecer su potencial futuro.
Delegación	Hacer uso efectivo del potencial de los colaboradores, asegurando la efectividad organizacional bajo su competencia jerárquica.

<p align="center">Manejo del Tiempo y Priorización</p>	<p>Capacidad para negociar prioridades de acuerdo a sus objetivos; presupuestar el tiempo de acuerdo a la relativa importancia de esas prioridades, y ejercer autodisciplina y control de otros quienes pudieran interrumpir el alcanzar dichos objetivos.</p>
<p align="center">Flexibilidad</p>	<p>Modificar o cambiar el comportamiento para obtener una meta. Adaptación a las diversas necesidades y estilos de clientes y superiores.</p>

2) En segundo lugar, estos resultados se les presentaron a un comité directivo que fue formado expreso para dar seguimiento, validación y aprobación al programa de entrenamiento, este comité lo integraba el director de recursos humanos, director técnico de daños, director técnico de vida, director de sistemas, director de regionales, director de automóviles y el subdirector de desarrollo del personal.

El comité, el despacho consultor y la universidad mencionada le dieron interpretación a los resultados tratando de tropicalizarlos a la cultura y estructura de la empresa. Las habilidades gerenciales detectadas para su clasificación fueron agrupadas en tres conceptos :

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1) Conocimientos 2) Habilidades 3) Actitudes |
|---|

El resultado de este trabajo es el siguiente esquema :

PERFIL IDEAL DEL GERENTE

1.- Conocimientos

<i>Descripción</i>	<i>Concepto</i>
Empresa	Misión, objetivos, valores, filosofía y metas
Productos y servicios	Conocer la gama de productos que vende la empresa y canales de distribución
Aspectos técnicos del seguro	Filosofía del seguro, clasificación y coberturas principales
Aspectos administrativos	Aplicación del proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control).
Visión del mercado - cliente necesidad	Enfoque del servicio, identificación de expectativas y necesidades del cliente.

2.- Habilidades

<i>Descripción</i>	<i>Concepto</i>
Facilidad de expresión	Capaz de dirigir a un grupo.
Habilidad administrativa	Conocer y aplicar el proceso administrativo.
Control y seguimiento	Manejo adecuado sobre los procesos y cumplimiento de estos.
Supervisión	Ejercer este papel con gran responsabilidad y mantener estrecha relación con sus subordinados.
Habilidad de negociación	Facilidad de persuasión para vender sus ideas.

Habilidad de análisis, síntesis y toma de decisiones	Estudio detallado y comprensión de problemas para una solución inmediata.
Dirección	Manejo adecuado sobre los procedimientos y cumplimiento de los mismos.

3.- Actitudes

<i>Descripción</i>	<i>Concepto</i>
Ética profesional y sentido de responsabilidad	Positivo y dispuesto a la integración y responsabilidad ante su grupo. Respeto a las jerarquías.
Espíritu de servicio	Dar satisfacción total a los clientes de sus requerimientos.
Actuación y firmeza en sus decisiones	Firme y decidido en el desempeño de sus funciones.
Lealtad	Leal y comprometido con la empresa y sus compañeros.
Confianza y autoestima	Desarrollar relaciones motivadoras y de integración en su grupo de trabajo.
Trabajo en equipo	Fomentar las relaciones humanas, apoyar y trabajar en grupo.
Productividad	Manejo eficaz y eficiente del personal para hacerlo productivo.
Solución de problemas	Iniciativa y disposición de apoyo para aplicar la solución adecuada.
Compromiso	La responsabilidad de asumir su papel de supervisor con firmeza.

3) La siguiente tarea fue, el esquema anterior validarlo con el nivel de subdirección (jefes inmediatos de los gerentes) y con los mismos gerentes de esta empresa de seguros. La validación consistió en llevar a cabo entrevistas individuales con 20 subdirectores (población total de este nivel 30) y 50 gerentes (población total de este nivel 90) donde se les presentaba el perfil ideal del gerente para conocer su opinión. El resultado fue que se acepto el perfil sin hacer modificación.

4) El punto siguiente fue el diseño del programa de entrenamiento, en cuanto al temario y contenido de cada uno de los módulos. Nuevamente este proyecto fue sometido a aprobación del comité, el cual hizo alguna observaciones y ajustes para quedar de la manera que sigue :

OBJETIVO GENERAL

Desarrollar habilidades administrativas y de dirección en el nivel gerencial, que le facilite una administración efectiva del personal a su cargo, y en el logro de los resultados conforme a las políticas y procedimientos de la organización.

Orientación del Programa

La orientación de este programa de entrenamiento es la siguiente :

- ◆ Fortalecer valores en las personas y en la aplicación de tecnología administrativa avanzada.
- ◆ Desarrollar una misma filosofía administrativa entre supervisor y supervisado.
- ◆ Establecer un estilo de liderazgo maduro, moderno y realista entre jefes y colaboradores, creando compromisos de ambas partes bajo común acuerdo.
- ◆ Es un sistema basado en planear, realizar y establecer seguimiento con formatos sencillo y fáciles de aplicar.
- ◆ Fuertemente orientado a resultados y a desarrollar alta calidad en el trabajo a través de la utilización de retroalimentación constante y en forma positiva.
- ◆ Utiliza como herramienta la retroalimentación con un plan de seguimiento fuertemente vinculado con las relaciones laborales.
- ◆ Establece estándares gerenciales para la aplicación del sistema, permitiendo facilitar la supervisión a los gerentes.

Beneficios Esperados

Los beneficios que se esperan que sean el resultado de entrenar a todos los gerentes de esta institución son :

- ⇒ Uniformar estilos de supervisión.
- ⇒ Reducción de conflictos laborales.
- ⇒ Implantar un ambiente de respeto y reconocimiento.
- ⇒ Solución de problemas y seguimiento de ellos.
- ⇒ Logro de objetivos establecidos.
- ⇒ Motivación y compromiso con el personal.
- ⇒ Mayor objetividad en la calificación de méritos de su personal.

Características del Programa

A) La impartición del programa se decidió que fuera a través de instructores internos, ya que en algunos temas se requeriría que los procedimientos fueran conforme a las políticas y normatividad institucional, como es el caso de la descripción y valuación de puestos, y los aspectos relacionados con las relaciones laborales.

De esta manera se seleccionó a una plantilla de 24 instructores; 12 titulares y 12 suplentes, los cuales fueron habilitados por el mismo despacho. La habilitación consistió en cursar el programa completo, donde cada uno impartió su tema de especialidad de acuerdo al manual del instructor y la estructura pedagógica del sistema de enseñanza - aprendizaje, que consiste en :

CONCEPTO	TÉCNICA DE INSTRUCCIÓN
Introducción al tema	Expositiva
Teoría	Expositiva - Interrogativa
Práctica	Dramatización
Retroalimentación	Lluvia de ideas
Conclusiones	Corrillos, presentación por equipos

B) El programa tiene la característica de modular, esto es, que cada tema se convierte en un módulo independiente e interrelacionado, ya que en cada sesión se empieza y termina un tema, y que no es necesario cursar para asistir al siguiente, pero sin embargo todos tienen que ver con la administración del personal.

A continuación se enuncia y describe en forma breve cada uno de los módulos del temario :

Temario del Programa

- 1. Definición de objetivos y planes de acción.**
- 2. Determinación de estándares de trabajo.**
- 3. Descripción de puestos.**
- 4. Cómo desarrollar entrevistas personales.**
- 5. Entrevista de selección de personal.**
- 6. Cómo proporcionar retroalimentación.**
- 7. Enseñanza - aprendizaje de un nuevo puesto.**
- 8. Cómo desarrollar la motivación en el empleado.**
- 9. Cómo hacer el seguimiento del desempeño.**
- 10. Evaluación del aprendizaje.**
- 11. Manejo de situaciones de bajo rendimiento.**
- 12. Aplicación de medidas correctivas. Fin de la relación laboral.**

1. Definición de objetivos y planes de acción.

Un objetivo es un enunciado escrito (una frase, una declaración, un conjunto de números) sobre un resultado, sujeto a ser alcanzado en un tiempo determinado. Los objetivos están constituidos por metas que representan realizaciones parciales y que en conjunto integran el desarrollo y aprendizaje, debiendo ser cuantificado, retador, importante y posible de ser alcanzado.

Aspectos a considerar para determinar a los objetivos:

- a) No deben ser exclusivamente de la empresa, si no también de las personas que la constituyen.

b) Son necesidades a satisfacer en la empresa.

c) Cada colaborador tiene necesidades que vienen a ser objetivos y sus metas.

d) Se debe lograr que los objetivos y metas personales sean compatibles a las de la organización.

Los objetivos deben estar enfocados hacia los resultados que la empresa necesita obtener, y así mismo, hacia las actividades que deben realizarse para llegar a dichos resultados, estas actividades son llamadas planes de acción y son el "qué, y el quién" de lo que habrá de hacerse para llegar al resultado.

Comentarios : Este módulo es de suma importancia, dado que se establecen los conceptos básicos de los objetivos y planes de acción. Estos fundamentos y criterios ayudan al gerente a tener mayor claridad en cuanto al rumbo que debe tomar dentro de la misma empresa; lo cual lo lleva a que las actividades y esfuerzos realizados en el trabajo se canalicen adecuadamente para dar cumplimiento a las expectativas que se tienen de él.

2. Determinación de estándares de trabajo.

Un estándar es una unidad de medida adoptada y aceptada comúnmente como criterio de nivel de desempeño. Su implantación permite mantener un equilibrio entre el razonamiento de los empleados y el concepto del gerente.

Su aplicación simplifica y mejora determinados pasos de los procesos, además de que contribuye al mejoramiento del producto en calidad, exactitud, cantidad y mejoras de tiempos.

Los estándares deben fijarse altos, pero deben ser posibles de realizarse.

Los estándares son aplicables a : los procesos repetitivos, a los proyectos, a los productos, a los servicios otorgados, a la información procesada, etc.

Comentarios : La importancia de este módulo estriba en concientizar al gerente de que es conveniente el establecer estándares en su trabajo y en el de sus supervisados, para lograr una mayor optimización de sus procesos y por consiguiente una mayor productividad.

3. Descripción de puestos

Es responsabilidad de los niveles gerenciales y superiores mantener actualizadas las descripciones de puestos del personal a su cargo.

En la descripción de puestos se debe reflejar las funciones y/o responsabilidades normales del puesto; tal cual se desempeña actualmente, comprendiendo los requerimientos mínimos y no los requisitos ideales.

Para evaluar un puesto se utilizan factores comunes, los cuales son :

Habilidad .- conjunto de conocimientos, experiencias y capacidad requeridos para el desempeño del puesto.

Solución de problemas.- calidad y autonomía del pensamiento necesario en el puesto para analizar, evaluar, razonar y crear. "se piensa con lo que se sabe".

Responsabilidades.- responder o ser responsable por una acción y sus consecuencias.

Comentarios : La finalidad de este módulo es resaltar la importancia de las descripciones de puesto, así como la responsabilidad de cada gerente de mantener actualizadas las de su personal, siguiendo el método implementado en la organización.

4. Cómo desarrollar entrevistas personales

La entrevista personal es el medio más usual de comunicación que se puede emplear. Esta se presenta cuando existe un propósito definido y una conducción planeada de la misma.

Estas entrevistas se utilizan cuando deseamos comunicar algo, proporcionar retroalimentación preventiva o correctiva, para contratación de personal, para solucionar conflictos, establecer cambios, vender ideas, etc.

Las entrevistas son de dos tipos : Dirigidas y Libres.

Las primeras cuentan con preguntas prefabricadas sobre algún tema, siguiendo un plan determinado.

En la entrevista libre se debe saber escuchar, ya que no existen preguntas prefabricadas; básicamente se utilizan cuando buscamos información o clarificación de datos, etc.

Comentarios : Este módulo proporciona al gerente las técnicas generales de cómo llevar a cabo una entrevista, ya que la mayoría del personal de este nivel lo hace en forma lírica.

5. Entrevista de selección de personal

La contratación de personal es un acto por el cual una persona ajena a la organización se integra a ella gozando de oportunidades de pertenencia, manutención económica, aprendizaje y desarrollo personal . La organización espera honestidad, lealtad y ética aplicada al trabajo, a los jefes y a sus compañeros.

La selección de este personal se define como el análisis entre varias opciones del hombre adecuado para el puesto adecuado. Implica plantear un objetivo y plan de acción

predeterminado de comunicación, para determinar con cierto grado de confiabilidad el que los requisitos de habilidad, experiencia y conocimientos que requiere el puesto, sean en concreto los que la persona reúna; considerando que el potencial del candidato no este ni muy lejano ni sobre pase por mucho lo que el puesto requiere.

De acuerdo con lo anterior, se recomienda contratar a una persona para un desarrollo, más que para un puesto, que no exista gran diferencia entre el puesto y las características del candidato; que se establezca un plan de rotación interna de los puestos; proporcionar retroalimentación constante preventiva y desarrollar e implementar programas de enriquecimiento de los puestos.

Comentarios : Lo que aquí se pretende es entrenar al gerente en el manejo de entrevistas para seleccionar a su personal, ya que una vez contratado será su responsabilidad el inducirlo, capacitarlo, asesorarlo, premiarlo y sancionarlo en su momento.

6.- Cómo proporcionar retroalimentación

La retroalimentación se define como el proceso de intercambio y confirmación de información para lograr una comunicación efectiva, que en materia de trabajo se establece para orientar, aconsejar y dar opiniones por la medición realizada para acordar, enseñar, corregir, motivar y desarrollar las habilidades de nuestros colaboradores.

La retroalimentación permite :

- * Comparar planes establecidos contra los planes realizados.
- * Ajustar u orientar un comportamiento no esperado.
- * Comparar el aprendizaje de una persona por la enseñanza recibida.
- * Enriquecimiento constante de la tarea.
- * Efectividad y desempeño en constante progreso.

Entre más rápida y frecuente se de la retroalimentación es mejor; se debe dar a los colaboradores en su desempeño y en su actitud, al trabajo mismo y a la tecnología que lo rige.

Se debe proporcionar retroalimentación preventiva en forma constante y correctiva bajo las siguientes bases :

- ◊ Proporcionarla de hechos, no de juicios.
- ◊ Proporcionarla aquí y ahora.
- ◊ Debe proporcionarse negativa y positivamente.
- ◊ Proporcionarla constantemente.

Comentarios : La retroalimentación es un punto fundamental para el gerente, ya que optimiza actitudes, aprendizaje y el desempeño en las tareas encomendadas de los subordinados. Permite el desarrollo constante del personal ya que constantemente se ajustan y se corrigen las fallas.

7. Enseñanza - aprendizaje de un nuevo puesto

En el proceso enseñanza - aprendizaje se establecen dos partes a ser atendidas:

- ◊ La planeación para educar a la persona que no sabe.
- ◊ La enseñanza que consiste en la calidad y la forma en que los conocimientos son aprendidos y puestos en práctica.

Este proceso esta formado por las tareas de planear y realizar la enseñanza, así como de evaluar el grado de aprendizaje.

El gerente no debe iniciar la instrucción a partir de los conocimientos del empleado; sino que la instrucción debe partir de cero para explicar y enseñar la forma adecuada en que se deben ejecutar los procedimientos y operaciones que cubre el puesto.

Se debe analizar la situación del nuevo empleado, tomando en consideración sus actitudes y comportamientos.

Se debe animar, dar confianza y retroalimentar su aprendizaje, motivando y reconociendo sus logros e invitándole a preguntar.

Se debe preparar la enseñanza y se debe hacer un seguimiento cuidadoso, de lo aprendido por el empleado.

Comentarios : Los gerentes deben prepararse como instructores, ya que de la manera en que se de el adiestramiento en el puesto dependerán los resultados que se obtengan del colaborador y del departamento en sí.

8. Cómo desarrollar motivación en el empleado

Abraham Maslow, plantea que la motivación de las personas esta en cubrir sus necesidades; siendo estas fisiológicas, de seguridad, de afecto, de estima y de auto-realización.

Federico Herzberg, indica que la motivación de las personas radica en los factores de higiene y mantenimiento, que son relativos a los grupos de necesidades fisiológicas, de seguridad y de afecto; y los factores motivantes, que se ubican en los niveles de auto-realización y de estima, como se describe en el siguiente cuadro :

Causas y efectos motivacionales

CAUSAS	EFFECTOS
<i>Situaciones a desarrollar</i>	<i>Motivador</i>
Lograr objetivos	Autorealización y autoestima
Asignar mayor responsabilidades	Responsabilidad y reconocimiento
Proponer objetivos y planes por parte del empleado	Responsabilidad, compromiso y reto
Retroalimentación preventiva constante	Reconocimiento
Planear conjuntamente objetivos, estándares y planes	Responsabilidad, autoestima y reto
Aumentar los estándares o realizar nuevas tareas adicionales	Reto y responsabilidad, aprendizaje y desarrollo
Disminución de controles y aumento de libertad en el trabajo	Responsabilidad y autorrealización
Compartir información de la estrategia y situación de la organización	Reconocimiento
Reconocer logros	Reconocimiento
Aumentar autoridad	Responsabilidad y reconocimiento

Comentarios: Aquí se busca que el gerente desarrolle su capacidad para comprender y motivar a su personal, permitiendo esto que los supervisados se sientan bien en su trabajo y sean más productivos.

9. *Cómo hacer el seguimiento del desempeño*

Cuando ya se han fijado objetivos y estándares, se debe proceder a un seguimiento estrecho que permita obtener resultados rápidamente y a tener la satisfacción de haber habilitado a una persona exitosamente en su puesto.

Se debe identificar si el colaborador ha mantenido o incrementado su nivel de desempeño. Si no ha existido avance o modificación en el desempeño para mejorar, se debe optar por alguna de las siguientes medidas :

- ◊ Preguntar al empleado que propone para seguir adelante.
- ◊ Establecer un plan de supervisión más estrecho.
- ◊ Solicitar un esfuerzo especial para salir adelante.
- ◊ Formalizar un plan conjunto.

Comentarios : La finalidad es que el gerente brinde un verdadero y genuino apoyo a su(s) colaborador(es) para que mejoren su desempeño, conforme a la técnica aquí vista.

10. *Evaluación del aprendizaje*

El evaluar el aprendizaje de los colaboradores tiene por objeto el retroalimentar, evaluando el periodo desde el inicio de la nueva responsabilidad hasta la fecha, con datos suficientes de la retroalimentación preventiva constante, para aconsejar y brindar apoyo al colaborador en el desempeño de su trabajo.

Comentarios : En este módulo se indica al gerente que es necesario evaluar al colaborador para saber si el camino que lleva es el adecuado o es necesario corregirlo, precisando un plan de acción en forma conjunta.

11. Manejo de situaciones de bajo rendimiento

Este modulo tiene como objetivo el brindarle al gerente la posibilidad de acciones que puede seguir en una situación de no productividad por parte de algún subordinado.

Esta herramienta se utiliza cuando una situación se considera problema o de bajo rendimiento, ocasionada por que no se han cubierto los estándares y objetivos del puesto; o por que su actitud no ha sido modificada y esto ha ocasionado problemas diversos, aún cuando su trabajo pueda ser satisfactorio.

Al empleado sólo le queda salir de inmediato de su situación o de lo contrario vendrán soluciones o despido.

Es oportuno y conveniente comunicar que si no existe un cambio, existirá una medida disciplinaria. En este caso el aviso de sanción precedido de una reconvencción se realiza por escrito con copia al expediente.

Esta situación debe ser asesorada por el departamento de personal.

Comentarios : Aquí se le brindan todas las herramientas al gerente para manejar una situación por demás difícil, bajo el procedimiento institucional.

12. aplicación de medidas correctivas. Fin de la relación laboral

Es el momento en que debe emplearse el liderazgo y la capacidad de decisión., mostrando firmeza y serenidad. En estos momentos lo sano es enfrentar la situación con una medida disciplinaria cuyo propósito es terminar con el bajo desempeño.

Las medidas disciplinarias pueden ser aplicadas de formas diversas y normalmente tienen efectos de privación de algún derecho o beneficio del empleado.

Antes de aplicar la medida disciplinaria, se debe avisar primero al jefe inmediato y después al departamento de relaciones laborales para asesoría.

La repetición de una actitud negativa, bajo advertencia, o de un desempeño bajo, ocasiona el despido definitivo.

El despido se aplica por dos razones fundamentales :

- 1) El empleado no aprovechó la oportunidad que se le brindó.
- 2) El nivel de desempeño que ofrece el empleado no es el requerido para el puesto.

Comentario : Se da al gerente la información necesaria para manejar adecuadamente las situaciones no gratas para todo supervisor, sin embargo son necesarias para el bien de la empresa y para la misma persona.

Hasta aquí la descripción de cada uno de los módulos que conforman el temario del programa.

- C) La duración de cada módulo es de 3 horas, y como se dijo, se imparte en una sola sesión.
- D) Los horarios en que se lleva a cabo el curso es de 8:00 a 11:00 hrs., en las instalaciones del centro de capacitación de esta institución.
- E) Se imparte un módulo cada semana.
- F) En total la duración del programa es de **36 horas, en 12 módulos, durante 12 semanas.**

Criterios de Participación

Para que los participantes pudieran asistir a este programa de entrenamiento gerencial, el comité y la subdirección de desarrollo del personal establecieron las siguientes políticas :

- I. Ser empleado de la empresa.
- II. Ocupar un puesto gerencial, con personal a su cargo.
- III. Contar con una antigüedad de al menos 2 años.
- IV. Contar con la autorización de su jefe inmediato.

La intención de este último punto tiene la finalidad de dar la oportunidad al subdirector de fijar el orden en que deberán participar los gerentes a su cargo, de acuerdo a las prioridades que el mismo establezca.

Criterios de Evaluación

Para evaluar el aprendizaje de los participantes se establecieron los siguientes criterios :

Evaluación exploratoria inicial

1. A los participantes que darán inicio al programa se les aplica una evaluación inicial, con la finalidad de determinar el grado de conocimientos que tiene el participante con respecto a los temas que le serán impartidos. También sirve para que los instructores conozcan los puntos débiles del grupo y hagan más énfasis en ellos.

II. Al finalizar cada 4 módulos se lleva a cabo la aplicación de un cuestionario de los temas ya vistos .

III. Se envía mensualmente un reporte a los directivos correspondientes para que estén informados sobre la asistencia, grado de avance y resultados de las evaluaciones del personal a su cargo.

IV. Al término de los 12 módulos se da un período de reposición, con la finalidad de que presenten los módulos que no aprobaron, o no asistieron; ya que para acreditar el ciclo completo no deben contar con ninguna calificación reprobatoria.

V. Al finalizar el programa los participantes deben elaborar una tesina, la cual debe contener :

a) Ventajas y desventajas en la aplicación de las técnicas adquiridas a través del programa, desde un punto de vista personal.

b) Sugerencias o modificaciones en la aplicación del programa en su ambiente de trabajo.

VIII. Las tesinas son revisadas por el comité, y entre ellas se premian a las tres mejores .

En este último punto lo que se busca es que los gerentes participantes contribuyan al mejoramiento continuo del programa, por un lado; por otra parte se busca también el que cada uno de ellos aplique la tecnología vista en el programa , en su día con día dentro del trabajo.

Con se concluye con la descripción del programa de entrenamiento gerencial, en el capítulo siguiente trataré el desarrollo de la investigación.

CAPITULO III

METODOLOGÍA

Dentro de este capítulo se describirá como fue realizada la presente investigación.

El método que se utilizó es el método científico; que para dar cumplimiento a la metodología se desarrollaron todos sus incisos. A continuación se explica cada uno de ellos:

1. Objetivo General

Lo que se pretende investigar es si el programa de entrenamiento gerencial que actualmente se utiliza en esta compañía de seguros, realmente está obteniendo los resultados que del él se esperan. Dicho de otra manera, si este programa de entrenamiento influye en la efectividad del nivel gerencial.

2. Planteamiento del problema

El papel del gerente, en toda empresa, cualquiera que sea su giro, es de vital importancia como ya se justificó de sobrada manera en el capítulo correspondiente. Cada día tiene que estar más preparado, cada día se inventan nuevas tecnologías, procedimientos, herramientas, etc. que hacen que lo que sabemos hoy, mañana ya es obsoleto.

La presente investigación está enfocada al sector de seguros, donde lo anterior toma mayor importancia, ya que las compañías aseguradoras mexicanas se ven amenazadas por la invasión de empresas extranjeras, que para operar en México han comprado empresas de seguros pequeñas y las han convertido en verdaderos gigantes, no en estructura, sino en productividad. Poco a poco estas empresas se han comido el mercado, dejando a las mexicanas en una situación bastante delicada.

Existen diversas razones para explicar lo que esta sucediendo, estas razones se podrían clasificar en las siguientes dimensiones :

- A) De cultura
- B) De estructura
- C) De tecnología
- C) De administración
- D) De procesos sociales

La problemática que aquí se investigó pertenece a las dos últimas dimensiones, que son la *de administración y de procesos sociales*; ya que tienen que ver con el "arte de gerenciar".

Para aclarar más el propósito de investigación, se ha formulado la siguiente pregunta :

¿ El programa de entrenamiento gerencial que se utiliza en esta compañía de seguros incrementa la efectividad gerencial ?

Lo que se trata de investigar es si este programa de capacitación influye para convertir a un gerente en un supervisor exitoso, dotándolo de las herramientas necesarias para responder asertivamente a las demandas que su entorno laboral exige cada día más y más.

3. Definición de variables.

Una vez que se ha planteado el problema de investigación y formulado las hipótesis, se procederá a definir las variables que intervienen en esta investigación; ya que con esto se aclarará más lo que se pretende observar.

Variable independiente (V I)	El programa de entrenamiento gerencial.
Variable dependiente (V D)	La efectividad gerencial

3.1 Definición conceptual de las variables.

(V.I) El programa de entrenamiento gerencial.

Se entenderá por "programa de entrenamiento gerencial", el programa de capacitación que es utilizado en la empresa de seguros donde se practicó la investigación, con el cual se entrena al nivel gerencial.

(V.D) La efectividad gerencial.

Se entenderá por "Efectividad Gerencial" como el grado y forma en que una persona logra los resultados que se esperan de su puesto.

Para medir la efectividad gerencial de cada sujeto se tomarán los factores que establece Reddin (1994) como habilidades gerenciales. Esta teoría ha sido descrita en el capítulo II.

4. Planteamiento de hipótesis.

La hipótesis se dice que da dirección a la investigación, y que es una respuesta anticipada al problema que se ha planteado estudiar. De esta manera, la importancia de la formulación de la hipótesis reside en que constituye la parte medular de la investigación, ya que el estudio se centrará en la verificación o rechazo de ésta.

Para ésta investigación se han formulado las siguientes hipótesis :

Hipótesis Alterna (H1)

Si incrementa el entrenamiento gerencial la efectividad gerencial.

Hipótesis Nula (Ho)

No incrementa el entrenamiento gerencial la efectividad gerencial.

5. Muestra de investigación

La muestra que se utilizó fue de tipo intencional , ya que se eligieron solo gerentes con personal a su cargo y de una empresa de seguros en particular.

6. Tipo de estudio

Lo que se pretende es realizar un análisis de si el programa de entrenamiento gerencial incrementa la efectividad gerencial en el participante o no, pero sin influir en ninguna forma en ello; se trata de describir sólo los acontecimientos, sin imponer ninguna modificación en él.

Por otra parte, se pretende también comprobar una posible relación de variables, definidas en el punto 2), observando los hechos y recopilando datos relacionados con los mismos, sin intervenir de modo alguno en su desarrollo, con objeto de que sirva de fundamento a una nueva investigación.

7. Diseño de investigación

Se ha seleccionado un diseño en el cual un grupo que ha experimentado X se compara con otro que no lo ha hecho, a fin de establecer el efecto de X.

X = Programa de entrenamiento gerencial

O = Evaluación del comportamiento



Resumiendo, el tipo de estudio seleccionado para esta investigación es :

Evaluativo Descriptivo Ex post facto de acuerdo a Campbell y Stanley (1973).

8. Muestreo

El tipo de diseño que se utilizó fue aleatorio de 2 muestras independientes, **Grupo A** y **Grupo B**.

9. Instrumentos

El instrumento que se empleó para medir la efectividad gerencial en toda la población utilizada en esta investigación (gerentes del grupo A y grupo B) es el sistema automatizado diagnóstico de la efectividad gerencial que es empleado por W. J. Reddin and Associates; el cual es usado por más de 15 empresas transnacionales en México para los mismos fines.

A continuación se describe operacionalmente cada factor, de acuerdo al autor.

Factores para medir la efectividad gerencial

1. Orientación a la tarea

Grado en que una persona dirige sus propios esfuerzos y los de sus subordinados.

2. Orientación a las relaciones

Grado en que una persona crea atmósfera de confianza entre sus subordinados como elemento de influencia.

3. Efectividad gerencial

Grado y forma en que una persona logra los resultados que se esperan de su puesto.

4. Aptitud gerencial

Poder mostrado por la persona para manejar eficazmente el ambiente, las tareas y las relaciones gerenciales.

5. Vulnerabilidad

Áreas de crecimiento para que la persona maneje eficazmente el ambiente, las tareas y las relaciones gerenciales.

6. Resistencia al cambio

Grado y forma en que la persona manifiesta oposición a situaciones cambiantes.

7. Adaptabilidad

Efectividad con la que la persona se adapta a las situaciones o se impone a ellas.

8. Efectividad ante la presión

Efectividad gerencial de la persona en situaciones bajo presión.

9. Necesidad de estructuración

Grado en que la persona requiere el apoyo de la estructura para conseguir los resultados de su gestión; como son la jerarquía, las políticas, los canales formales, órdenes e información específica.

9. Procedimiento

Se seleccionaron aleatoriamente a 80 gerentes, 40 que participaron en el programa de "Entrenamiento gerencial" (**Grupo A**), y 40 que no fueron entrenados (**Grupo B**).

Los 40 gerentes entrenados (**Grupo A**) que participaron en esta investigación, obtuvieron calificación aprobatoria en el examen final y entregaron su trabajo de tesina; conforme las políticas del programa de entrenamiento, y descritos en los criterios de participación en el capítulo anterior.

Tuvieron la misma posibilidad de participar en esta investigación todas aquellas personas que son empleados de esta empresa de seguros, que tuvieran el nivel de gerentes con personal a su cargo, y que contaran con al menos dos años de antigüedad en la empresa.

Se dividió la población en dos grupos :

Grupo A .- Lo formaron 40 gerentes que **si** fueron entrenados en el programa de "Entrenamiento gerencial"

Grupo B .- Lo formaron 40 gerentes que **no** fueron entrenados en el programa de "Entrenamiento gerencia"

A los dos grupos se les aplicó la herramienta automatizada "*Diagnóstico de la efectividad gerencial*".

10. Resultados

A continuación se presentan primeramente los resultados graficados encontrados en puntajes promedio por :

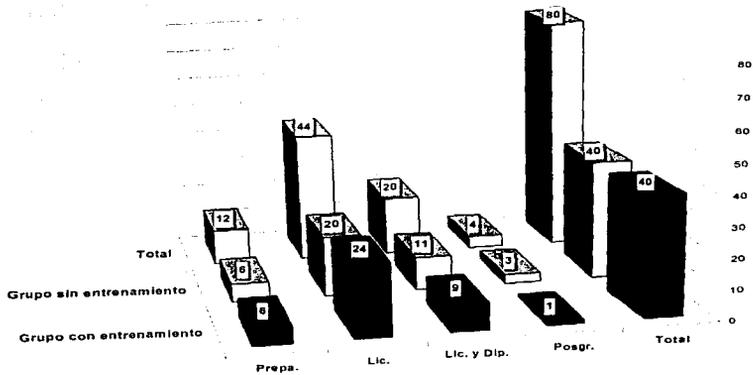
A) La distribución total de la población en : escolaridad, sexo, edad y experiencia en el puesto.

B) El puntaje obtenido en cada uno de los 9 factores que mide el instrumento que se utilizó para diagnosticar la efectividad gerencial por grupo (con entrenamiento y sin entrenamiento).

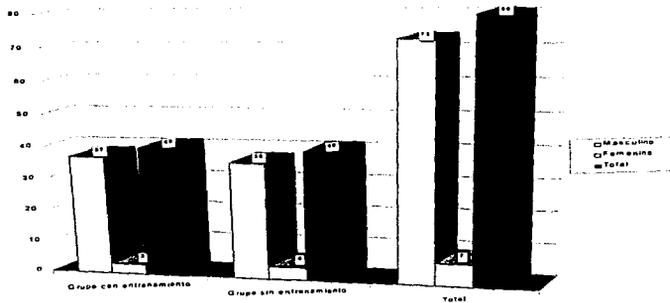
C) El puntaje obtenido en cada uno de los grupos por escolaridad.

En segundo lugar se presentarán los resultados del análisis de varianza de cada uno de los factores de la efectividad gerencial según Reddin (1994), contra las variables de escolaridad, sexo y grupo. Es decir, se compararán entre si todos los resultados, independientemente del grupo a que pertenezcan (con entrenamiento y sin entrenamiento), con la finalidad de explorar más datos sobre esta investigación..

Escolaridad

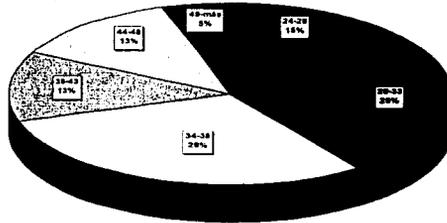


Sexo

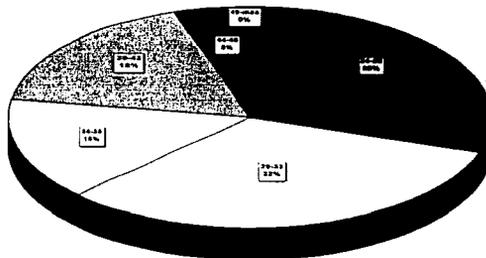


Edad

Grupo con entrenamiento

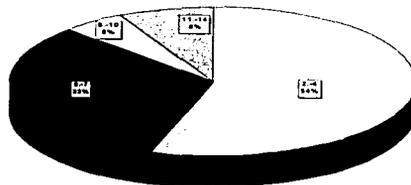


Grupo sin entrenamiento

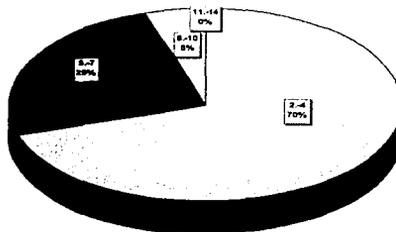


Experiencia en el puesto

Grupo con entrenamiento

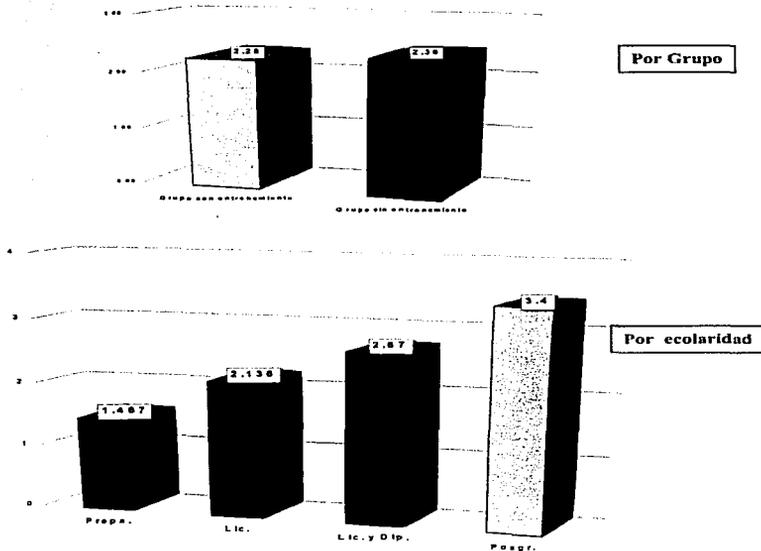


Grupo sin entrenamiento



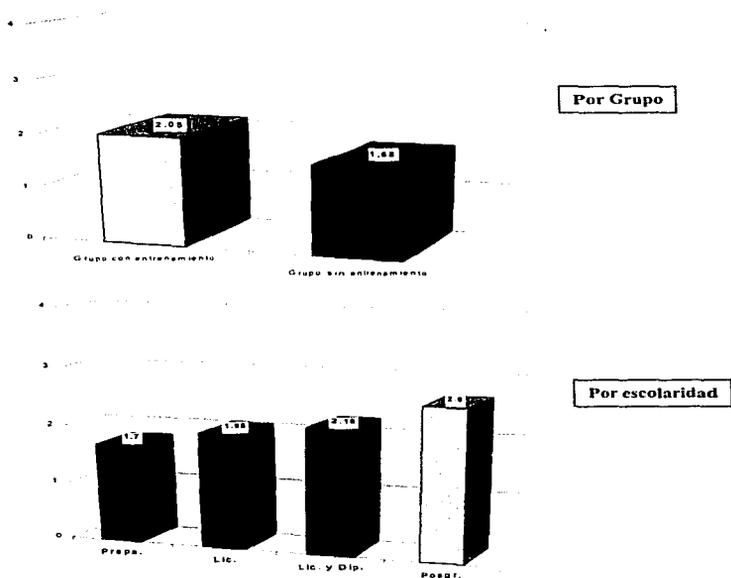
En las variables de escolaridad, sexo, edad y experiencia en el puesto se encontró que las diferencias entre la población del grupo con entrenamiento y sin entrenamiento no son significativas, por lo que se puede interpretar que están en igualdad de condiciones.

1.- Orientación a la tarea



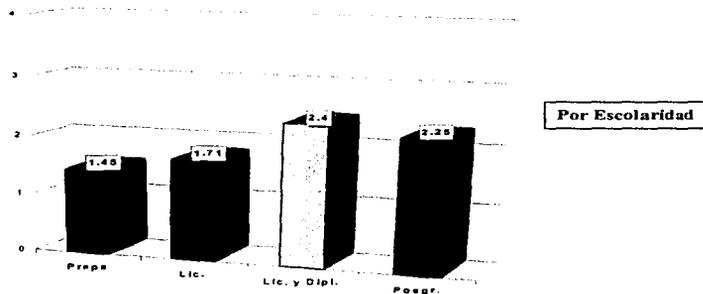
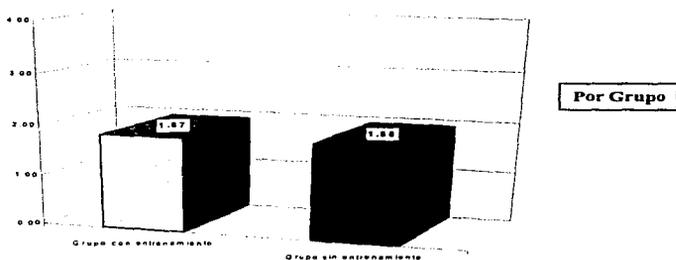
En la orientación a la tarea se observa que existe una relación en el grado escolar y el puntaje obtenido, esto es, que a mayor nivel escolar mayor orientación a la tarea; pero no existe diferencia significativa entre los dos grupos.

2.- Orientación a las relaciones



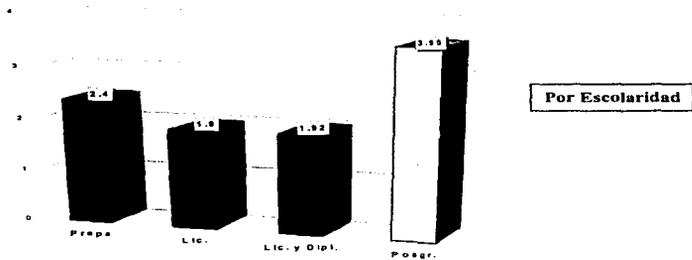
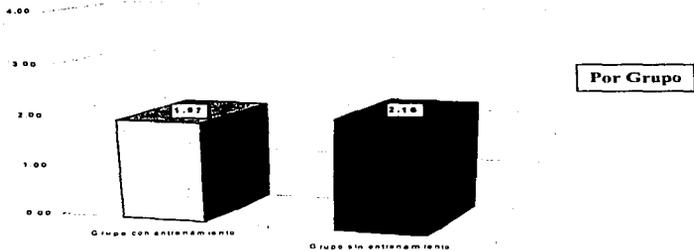
En orientación a las relaciones, nuevamente aparece la relación de mayor escolaridad con mayor puntaje, presentándose en el nivel de posgrado del grupo con entrenamiento un mayor puntaje que el obtenido por el mismo nivel del grupo B, pero sin llegar a ser una diferencia significativa.

3.- Efectividad gerencial



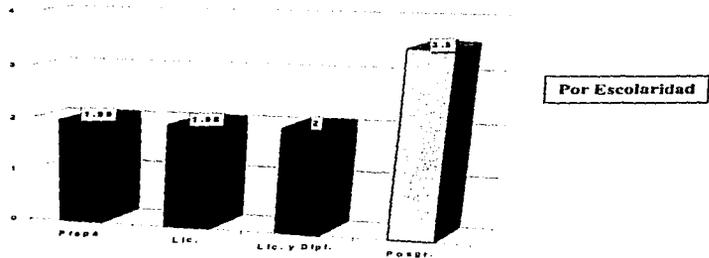
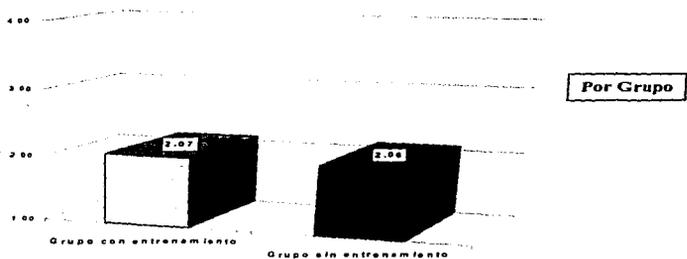
En la efectividad gerencial no se encontró relación alguna, ni siquiera en escolaridad; por lo tanto tampoco diferencias significativas.

4.- Aptitud gerencial



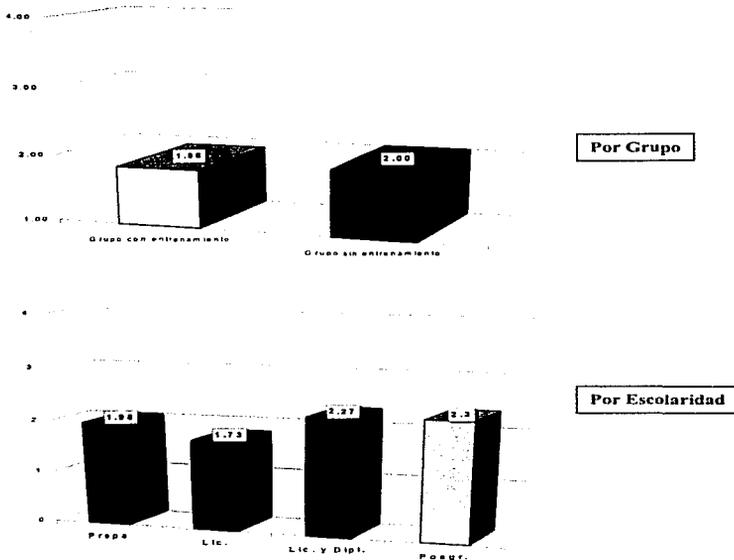
En aptitud gerencial, al igual que las gráficas 1 y 2 existe relación entre el puntaje obtenido y la escolaridad, pero tampoco existe diferencia entre grupo y grupo.

5 - Vulnerabilidad



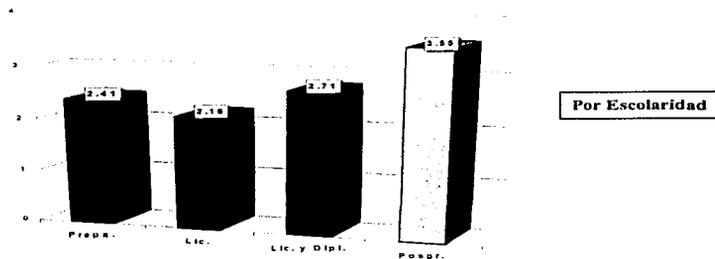
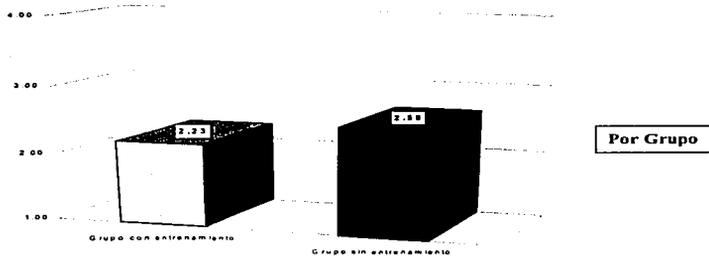
Por lo que respecta a vulnerabilidad también se presenta la ya repetida relación, y tampoco existe diferencia significativa entre los grupos.

6 - Resistencia al cambio



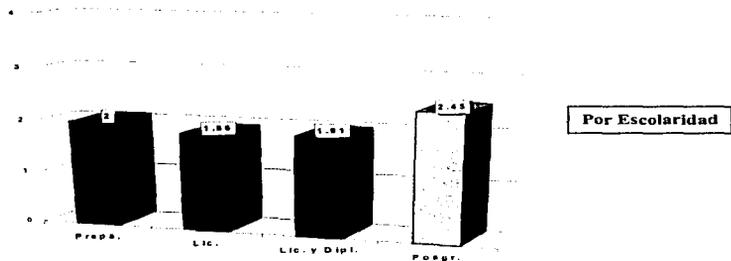
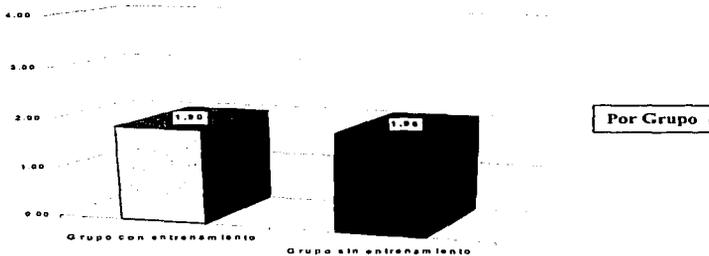
En resistencia al cambio no se encontró relación alguna, ni diferencia significativa en el grupo con entrenamiento y sin entrenamiento.

7- Adaptabilidad



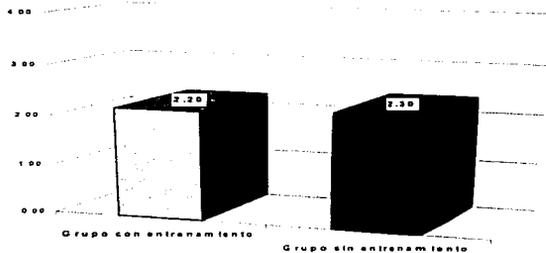
En cuanto a adaptabilidad los resultados obtenidos nos indican que existe mayor capacidad en la población de nivel de posgrado que en cualquier otro; existe una pequeña diferencia entre el grupo con entrenamiento y el grupo sin entrenamiento, pero no significativa, e inversamente a lo que se esperaba, ya que se podría pensar que el grupo entrenado debería puntuar más alto que el grupo no entrenado.

8- Efectividad ante la presión

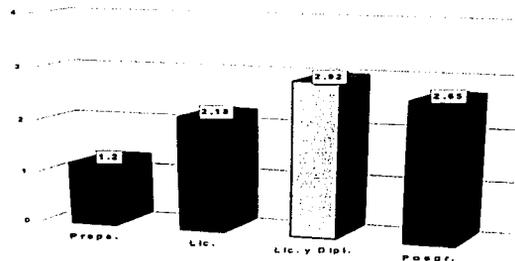


En efectividad ante la presión no existe relación alguna, y tampoco diferencia significativa en los grupos.

9- Necesidad de estructuración



Por Grupo



Por Escolaridad

En necesidad de estructuración tampoco se encontraron diferencias significativas entre el grupo con entrenamiento y el grupo sin entrenamiento.

ANALISIS DE VARIANZA POR FACTOR

(ANOVA)

Utilizando también el programa estadístico automatizado en ciencias sociales S.P.S.S. se realizó el análisis de varianza por factor en el total de la población (es decir, tanto del grupo con entrenamiento como sin entrenamiento), se encontró lo siguiente :

- A. Se encontró diferencia significativa en los factores de orientación a la tarea, aptitud gerencial y necesidad de estructuración en la variable de escolaridad. Es decir que a mayor escolaridad mayor puntaje.
- B. Se encontró diferencia significativa en el factor de necesidad de estructuración con respecto a la variable sexo. Es decir que las mujeres requieren mayor estructuración para realizar su trabajo que los hombres.

ANALISIS DE VARIANZA POR FACTOR (ANOVA)

A continuación se presentan los resultados obtenidos del análisis de varianza de cada uno de los factores que fueron explorados en los sujetos, tanto del grupo A, como del grupo B, comparados contra las variables de escolaridad y sexo. Utilizando el programa estadístico automatizado en ciencias sociales S.P.S.S.

Se entenderá por : F = valor que se obtiene del análisis de varianza

P = $\alpha > 0.05$ nivel de significancia.

1) Orientación a la tarea

Variable	F	P	Dif. significativa
Escolaridad	3.683	0.016	Si
Sexo	0.110	0.741	No
Grupo	0.680	0.412	No

2) Orientación a las relaciones

Variable	F	P	Dif. significativa
Escolaridad	0.449	0.719	No
Sexo	0.525	0.471	No
Grupo	0.620	0.434	No

3) Efectividad gerencial

Variable	F	P	Dif. significativa
Escolaridad	1.948	0.129	No
Sexo	0.623	0.433	No
Grupo	0.041	0.839	No

4) Aptitud gerencial

Variable	F	P	Dif. significativa
Escolaridad	2.865	0.042	Si
Sexo	0.001	0.969	No
Grupo	0.162	0.116	No

5) Vulnerabilidad

Variable	F	P	Dif. significativa
Escolaridad	1.983	0.124	No
Sexo	0.053	0.818	No
Grupo	0.115	0.735	No

6) Resistencia al cambio

Variable	F	P	Dif. significativa
Escolaridad	1.267	0.292	No
Sexo	0.150	0.700	No
Grupo	0.091	0.764	No

7) Adaptabilidad

Variable	F	P	Dif. significativa
Escolaridad	2.188	0.097	No
Sexo	0.016	0.898	No
Grupo	1.058	0.307	No

8) Efectividad ante la presión

Variable	F	P	Dif. significativa
Escolaridad	0.282	0.838	No
Sexo	0.348	0.557	No
Grupo	0.021	0.885	No

9) Necesidad de estructuración

Variable	F	P	Dif. significativa
Escolaridad	6.528	0.001	Si
Sexo	6.930	0.010	Si
Grupo	0.005	0.944	No

Ahora se presentan los datos obtenidos de la correlación entre las variables de edad y experiencia en el puesto contra los factores explorados, por grupo. Utilizando también el programa estadístico automatizado en ciencias sociales S.P.S.S.

GRUPO A

Variable	Orientación a la tarea	Orientación a las relaciones	Efectividad gerencial	Aptitud gerencial	Vulnerabilidad	Resistencia al cambio	Adaptabilidad	Efectividad ante la presión	Necesidad de estructuración
Edad	-0.3212	0.0013	0.0972	-0.3142	-0.2444	-0.1168	0.0422	-0.1330	0.755
Experiencia en el puesto	-0.1457	-0.0977	0.1130	-0.3271	-0.1500	-0.0276	0.1514	-0.1275	0.2759

GRUPO B

Variable	Orientación a la tarea	Orientación a las relaciones	Efectividad gerencial	Aptitud gerencial	Vulnerabilidad	Resistencia al cambio	Adaptabilidad	Efectividad ante la presión	Necesidad de estructuración
Edad	-0.3492	0.0697	-0.2125	0.0406	0.1266	-0.0407	-0.2176	-0.0960	-0.3655
Experiencia en el puesto	-0.2434	-0.2318	-0.3010	-0.1242	0.0643	-0.1468	-0.0363	-0.0065	-0.4954

FALTA PAGINA

No. 113a la 134

11. Interpretación de resultados y discusión

A continuación se interpretan los resultados anteriormente graficados con la intención de comprender que es lo que nos quieren decir los datos obtenidos :

- 1) En las variables de escolaridad, sexo, edad y experiencia en el puesto se encontró que las diferencias entre la población del grupo con entrenamiento y del grupo sin entrenamiento no son significativas; por lo que podremos interpretar que están en igualdad de condiciones.
- 2) En cuanto a la orientación a la tarea vemos que existe una relación en el grado escolar y el puntaje obtenido, esto es, que a mayor nivel escolar mayor orientación a la tarea; pero no existe diferencia significativa entre los dos grupos.
- 3) En orientación a las relaciones nuevamente aparece la relación de mayor escolaridad con mayor puntaje, presentándose en el nivel de posgrado del grupo con entrenamiento un mayor puntaje que el obtenido por el mismo nivel del grupo sin entrenamiento, pero sin llegar a ser una diferencia significativa.
- 4) En efectividad gerencial no se encontró relación alguna, ni siquiera en escolaridad; por lo tanto tampoco diferencias significativas.
- 5) En aptitud gerencial, al igual que los puntos 1 y 2 existe relación entre el puntaje obtenido y la escolaridad, pero tampoco existe diferencia entre grupo y grupo.
- 6) Por lo que respecta a vulnerabilidad también se presenta la ya repetida relación, y tampoco existe diferencia significativa entre los grupos.
- 7) En resistencia al cambio no se encontró relación alguna, ni diferencia significativa en el grupo con entrenamiento contra el grupo sin entrenamiento.

8) En cuanto a adaptabilidad los resultados obtenidos nos indican que existe mayor capacidad en la población de nivel de posgrado que en cualquier otro; existe una pequeña diferencia entre el grupo con entrenamiento y el grupo sin entrenamiento, pero no significativa, e inversamente a lo que se esperaba.

9) En efectividad ante la presión no existe relación alguna, y tampoco diferencia significativa en los grupos.

10) En necesidad de estructuración se encontraron dos diferencias significativas en el total de la población, en lo que respecta a la repetida variable de escolaridad y al sexo, los resultados nos indican que las mujeres requieren de mayor estructuración para alcanzar los resultados esperados. Pero sin embargo tampoco se encontró diferencia significativa entre los dos grupos.

Con base a los resultados obtenidos y la interpretación que se puede hacer de ellos nos encontramos con que la única variable que podríamos subrayar como influencia en la efectividad gerencial es la escolaridad, descartando en esta investigación, la edad, el sexo, la experiencia en el puesto, y por supuesto el entrenamiento gerencial recibido por una parte de la población.

Por lo anterior, se puede decir que :

No existe influencia entre el entrenamiento gerencial y la efectividad gerencial.

De esta manera tendremos que rechazar la hipótesis alterna (H1) y aceptar la hipótesis nula (H0).

LIMITACIONES Y CONCLUSIONES

Si bien es cierto que el tipo de estudio que se empleo para esta investigación presenta limitantes, ya que no hubo una medición de la efectividad gerencial antes de aplicar el programa de entrenamiento, para de esta manera tener más referencia en cuanto al aprovechamiento de los entrenados, también es cierto que los resultados nos brindan muchos argumentos para plantear las siguientes conclusiones :

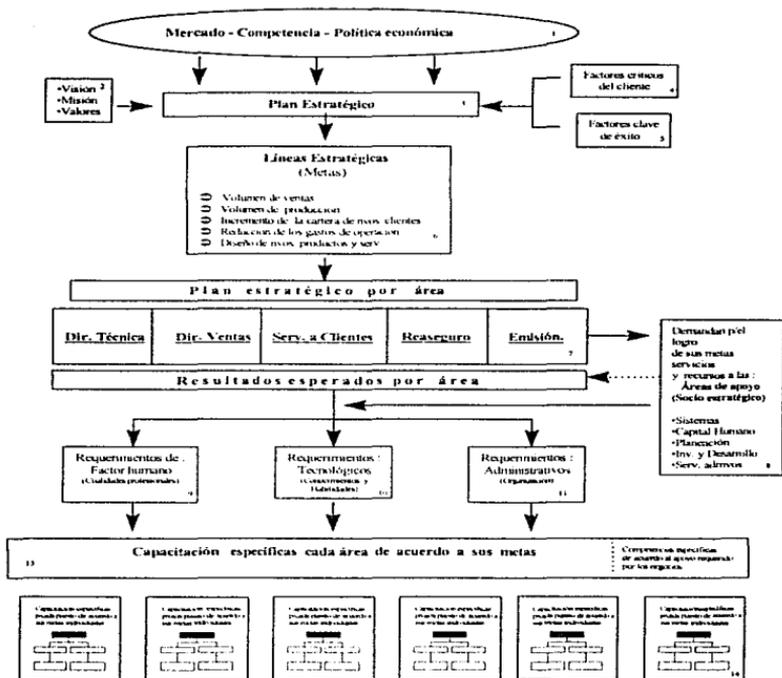
1. Se comprueba lo que se dijo en cuanto a que las técnicas administrativas y de supervisión por si mismas no presentan resultados, pueden ayudar a los gerentes a tomar mejores decisiones, pero nunca pueden sustituir el juicio de su aplicación.
2. En cuanto a lo que dice el Dr. Peter Drucker de que las habilidades y experiencias para hacer frente a las tareas de gerenciar se adquieren en el lugar mismo de trabajo, y que es en el puesto donde esta el aprendizaje, en esta investigación no se encontró diferencia significativa en ninguno de los 4 niveles de experiencia en el puesto. Los resultados muestran que no es suficiente contar con mucha antigüedad en el puesto para ser efectivos, ya que si los procesos administrativos o técnicos que se utilizan se emplean de manera ineficiente, lo único que se hace es repetirlo por mucho tiempo sin aprovechar la experiencia mejorarlos con el paso del tiempo.
3. Se considera que las afirmaciones del Dr. Druker son validas; que toda la información que requiere un gerente para ser exitoso se encuentra en el lugar mismo de trabajo, pero siempre y cuando sea a través de un programa de entrenamiento sistematizado, bajo la supervisión de un especialista en desarrollo del personal que vigile el cumplimiento de los objetivos instruccionales y garantice las condiciones necesarias para que el aprendizaje sea efectivo.

4. También se puede concluir que el invitar al personal a participar a cursos no es necesariamente capacitarlos, ya que se requiere algo más que presupuesto, apoyo y participación activa de la alta gerencia, personal para el manejo y coordinación del evento, y buena voluntad de todos los implicados para que un programa de entrenamiento sea eso, un programa de entrenamiento.
5. No importa que se transmitan las mejores y más sofisticadas técnicas para gerenciar en los cursos, si en el momento de evaluar el desempeño lo hacemos bajo parámetros y patrones conductuales obsoletos, *dime como me mides y te diré como me comporto.*
6. Apoyando la teoría de Reddin la capacitación debe dejar de presentar sus resultados en término de número de horas hombre capacitación, número de participantes, número de cursos o porcentaje de ocupación de los centros de entrenamiento; para pasar al mundo de las evidencias reales de contribución a la productividad de la organización. Dicho en palabras del autor pasar del mundo de los aportes al mundo de los resultados.

Por último, la recomendación para futuras investigaciones con este carácter organizacional, es que se investigue la correlación que existe, si es que existe, entre el sistema de evaluación del desempeño de la organización y los resultados que se esperan del personal. Creo que ahí está la clave para hacer de la capacitación en vez de tiros de escopeta, tiros de alta precisión.

A continuación se presenta una propuesta de Detección de Necesidades de Capacitación derivada la planeación estratégica y de los resultados que se esperan de la función ; con la cual se pretende eliminar los programas de entrenamiento generales para convertirlos en específicos, ya que cada área, departamento y puesto tienen propósitos y contribuciones diferentes en los resultados globales de la organización.

D.N.C. POR RESULTADOS ESPERADOS



DESCRIPCIÓN DEL MODELO

- 1. Entorno**

Factores del entorno que influyen y modifican las perspectivas del negocio, presentado amenazas y oportunidades del medio externo
- 2. Visión, Misión Valores**

Características específicas de la empresa que gobiernan y rigen su comportamiento dentro del mercado que compete.
- 3. Plan estratégico**

Análisis sistémico del medio externo que sirve para identificar las fortalezas y debilidades de la empresa para neutralizar las amenazas y aprovechar las oportunidades que fueron detectadas en el entorno. En este punto se define la dirección dónde se focalizarán los esfuerzos de la división integrando los puntos 2,4, y 5.
- 4. Factores críticos del cliente**

Es un proceso continuo en la empresa que actualiza los factores críticos de clientes en función de estrategias y cambios en las necesidades de los mercados que atiende, y esta información es un input importante para determinar el desarrollo necesario tanto en la fuerza de ventas como en las áreas dedicadas al diseño de productos y servicios, así como tecnología y operación.
- 5. Factores clave de éxito**

Es determinar cuales son los factores que le darán crecimiento a las organizaciones en todos los aspectos como son Rentabilidad, Capital Humano, Mercados y Tecnología entre otros aspectos, que se integran para entender como y en que temas debe enfocarse el desarrollo.
- 6. Líneas estratégicas**

Este punto es de vital importancia, ya que en el se especifican y establecen las metas cuantificables que deben ser cumplidas para alcanzar los índices de rentabilidad esperados, dando así permanencia y desarrollo a la división en el mercado en que compete.
- 7. Plan estratégico y metas por dirección**

Cada dirección de la empresa debe llevar a cabo en lo particular un plan de acción estratégico con el que garantizará el cumplimiento de las metas que específicamente debe cumplir.
La suma de las metas específicas de cada dirección debe ser igual al total de las metas de la empresa.
- 8. Áreas de Apoyo**

Las Áreas de Apoyo deben adoptar el rol de *socio estratégico*, las cuales deben de abastecer los mejores recursos y servicios que sean requeridos por las direcciones, así como asesorarlos en materia tecnológica para mejores prácticas, y así contribuir al logro de las metas.
- 9. Requerimientos de factor humano**

Son las cualidades profesionales y características personales (mentalidad, visión, praxis, actitud, adaptación al cambio, etc.) que requiere contar el personal para actuar y desarrollarse de acuerdo a las necesidades demandadas por el negocio.
- 10. Requerimientos tecnológicos**

Son los conocimientos y habilidades que debe presentar el personal para ejecutar los procesos de operación y tareas técnicas conforme a las buenas prácticas necesarias para el logro de las metas del negocio.

11. Requerimientos administrativos

Son los ajuste requeridos en la estructura y funcionogramas de la organización como resultado de nuevas distribuciones de actividades y responsabilidades que impactan en el factor humano y tecnológico.

12. Capacitación específicas de cada área de acuerdo a sus metas

Es el conjunto de conocimientos, habilidades y características profesionales y personales que requiere en particular cada área para cumplir con las metas que le han sido asignadas.

13. Capacitación específicas por puesto.

Es el subconjunto de conocimientos, habilidades y características profesionales y personales que requiere en particular un puesto para lograr los resultados que de él se esperan.

BIBLIOGRAFÍA

- ARMSTRONG, M. (1986). Manual de técnicas gerenciales. Colombia : Legis.
- BAEHLER, J.R. (1983). Guía al éxito gerencial. México : Interamericana.
- BENNIS, W. (1987). El arte de mandar. México : Merlin.
- CAMBELL, S. (1973). Diseños experimentales y coasixperimentales en la investigación social. Buenos Aires : Amorrortu.
- DRUCKER, P. (1984). Gerencia para el futuro. México : Hermes.
- DRUKER, P.1992. La gerencia de empresas. México : Hermes.
- GABARRO, J. (1985). When a newt takes charge, E.U. : Harvard busines review
- JAMES A. S. (1993) . Administración. México : Hispanoamericana.
- JENNING,R. (1967). The middle manager takes charge, E.U. : University of Michigan .
- JOHNSON, R. (1993). Teoría, integración y administración de sistemas.
- KAST, R. (1983). Teoría, integración y administración. México : Limusa.
- MARGERISON, M. C. (1985). How to lead a winning team, University Press, Bradford.
México : Limusa.

MUMFORD, A.(1990). Cómo desarrollar el talento gerencial, Colombia : Norma.

PASCALE, R.T. (1985). The art of japanese management, Inglaterra : Penguin Books.

PETERSON, P. (1987). Principios de administración, México : Mc Craw Hill.

REDDIN, W.J. (1994). La organización orientada al resultado, Buenos Aires: Paidós.

REYES P, A. (1992). Administración de personal, México : Limusa.

SHELDON, D. (1991). Principios de administración, México : C.E.C.S.A.

STEWART, R. (1982). Choices for the manager, E.U. : Mc Graw-Hill

TERRY, F. (1991). Administración, México : Mc Craw Hill,