

Universidad Tecnológica de El Salvador

**VICERRECTORÍA ACADÉMICA
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**TEMA:
“EL GRID GERENCIAL COMO HERRAMIENTA PARA EL
FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL DE LA MEDIANA
EMPRESA DEDICADA A LA DISTRIBUCIÓN DE TINTES CAPILARES”.**

**Trabajo de Graduación presentado por:
Claudia Patricia Hernández Castillo
María Carolina Hernández Bolaños
Mirna Yaneth Jiménez Cruz**

**Para Optar al Grado de:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Noviembre, 2003

SAN SALVADOR,

EL SALVADOR,

CENTROAMÉRICA.-



AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

LIC. JOSÉ MAURICIO LOUCÉL
RECTOR

ING. LORENA DUQUE DE RODRÍGUEZ
VICERRECTORA ACADÉMICA

JURADO EXAMINADOR

LIC. AMÉRICO ALEXIS SERRANO RAMÍREZ
PRESIDENTE

LICDA. CELINDA ROLDÁN DE CAMPOS
PRIMER VOCAL

LIC. PABLO ALBERTO VAQUERANO GRANADOS
SEGUNDA VOCAL.

NOVIEMBRE , 2003

San Salvador, El Salvador, Centroamérica.



AGRADECIMIENTO

Mi trabajo de graduación se lo agradezco en primer lugar a Dios y a la Virgencita de Guadalupe, porque me iluminaron, me dieron sabiduría y la fortaleza que necesitaba.

A mis padres: Luis Alonso y Carmen, que me apoyaron durante toda mi formación académica y el desarrollo del presente trabajo.

A mis hermanos: Luis Ernesto, que espero servirle de ejemplo para que culmine sus estudios, Wilfredo y Lorena por su apoyo.

A mi novio: William Jaime, por su amor, comprensión, y el apoyo que me ha brindado durante todo este tiempo.

A nuestro Asesor: Lic. Pablo Vaquerano, por su apoyo, conocimientos y el tiempo que necesitábamos.

A mis compañeras de tesis: Mirna y Caro, gracias por su amistad.

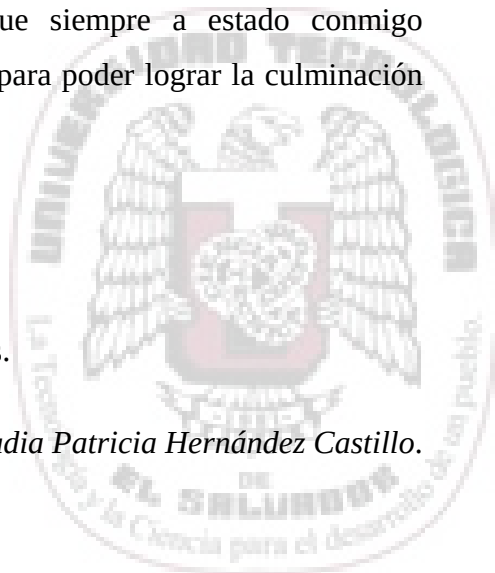
A mi nueva amiga: Adalinda, por su apoyo incondicional y amistad.

A mis familiares: en especial mi tía Martha que siempre a estado conmigo apoyándome, amigos que estuvieron dándome fuerzas para poder lograr la culminación de mi carrera.

A Margarita: mi gran amiga, te quiero mucho.

A Dennis: (Q.D.D.G) un angelito que ya está con Dios.

Claudia Patricia Hernández Castillo.



AGRADECIMIENTOS.

A Dios Todopoderoso: Porque me ha permitido llegar hasta dónde me encuentro, dándome la sabiduría y fortaleza en los momentos difíciles de mi carrera y de mi vida. Gracias Diosito por todo lo bueno que eres conmigo.

A mi abuelita: María Dolores Ramos por sus sabios consejos y cuidados que siempre me dio a manos llenas, y por haberme inculcado respeto, cariño y confianza en Dios Todopoderoso, María Santísima y su hijo Jesucristo.

A mi mami: Francisca Bolaños Ramos por sus consejos, cuidados, cariño y por ser el ejemplo a seguir como mujer, madre y padre a la vez, por entregarlo todo sin esperar nada a cambio, y por su apoyo incondicional siempre.

A mis compañeras de tesis: Mirna Jiménez y Paty Hernández por ser además de compañeras, amigas y compartir conmigo tristezas y alegrías en todo el proceso de graduación.

Finalmente: a mis demás familiares y amigos que de una u otra forma me apoyaron incondicionalmente en toda mi carrera.

A todos “Gracias”.

María Carolina Hernández Bolaños.



AGRADECIMIENTO.

La realización del presente trabajo de graduación, lo agradezco de manera muy especial al que es digno de toda la gloria, honra y honor, a Dios, mi padre celestial, por guiarme, darme la sabiduría y fortaleza en el momento que lo necesitaba. Gracias Señor.

A mi hermana: Dinora Elizabeth Jiménez, por su amor, comprensión y apoyo incondicional que siempre me brindó en el transcurso de mi formación académica.

A mis sobrinos: a quienes amo mucho. Allison Abigail Jiménez, quien es muy especial para mí, y Dennis Alejandro Jiménez, (Mi bebecito precioso) a quien extraño mucho porque de manera especial fue parte de mi vida, y ahora lo guardo con amor profundo en mi corazón para siempre.

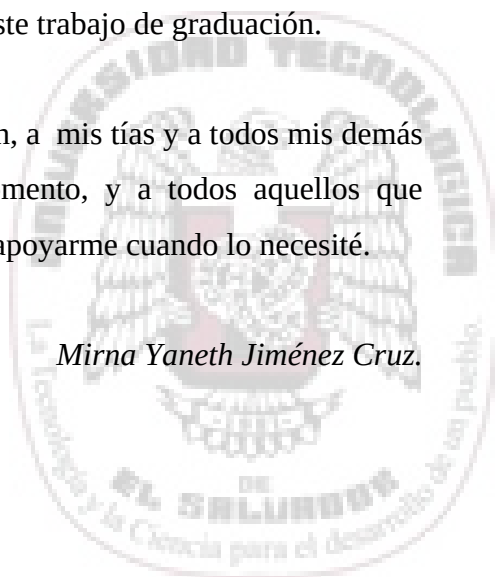
A mi primo: Nelson Hugo Cruz, a quien agradezco por todo el apoyo económico que me dio para culminar mi carrera.

A nuestro asesor: Lic. Pablo Alberto Vaquerano, por dedicarnos parte de su tiempo para apoyarnos en la realización de este trabajo de graduación.

A mis compañeras de Tesis: Paty y Carolina, doy gracias por su amistad y por todos los momentos que hemos compartido en la realización de este trabajo de graduación.

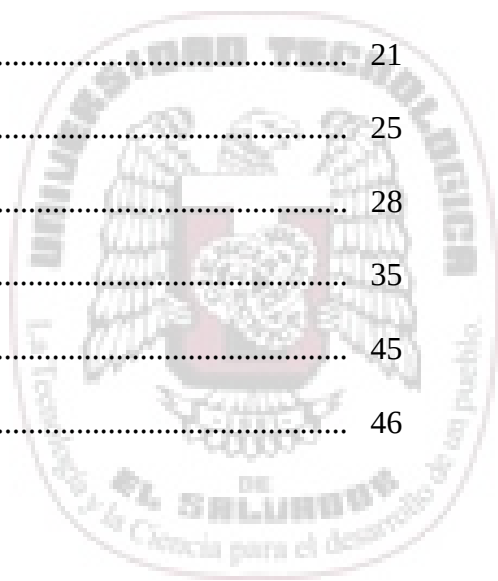
A mis familiares: a mi abuelita Rosa, a mi prima Karen, a mis tías y a todos mis demás primos, doy gracias por compartir conmigo este momento, y a todos aquellos que siempre dedicaron parte de su tiempo para animarme y apoyarme cuando lo necesité.

Mirna Yaneth Jiménez Cruz.



ÍNDICE

	Pág.
INTRODUCCIÓN	i
CAPÍTULO I	
EL GRID GERENCIAL COMO HERRAMIENTA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL DE LA MEDIANA EMPRESA DEDICADA A LA DISTRIBUCIÓN DE TINTES CAPILARES.	
MARCO TEÓRICO – CONCEPTUAL DE REFERENCIA	1
1. MARCO HISTÓRICO.....	1
1.1 Generalidades sobre el Grid Gerencial	1
1.1.1. Antecedentes.....	1
1.1.2 Aplicaciones del Grid Gerencial.....	3
2. MARCO TEÓRICO.....	4
2.1. Generalidades sobre el Grid Gerencial	4
2.2. El Liderazgo.....	7
2.3. Liderazgo Eficaz	13
2.4. Comunicación	21
2.5. Motivación	25
2.6. Cultura Organizacional	28
2.7. Grid Gerencial.....	35
2.8. La Mediana Empresa	45
3. MARCO CONCEPTUAL.....	46



CAPÍTULO II

EL GRID GERENCIAL COMO HERRAMIENTA PARA EL FORTALECIMIENTO
DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL DE LA MEDIANA EMPRESA.

1. Objetivos de la investigación 50

1.1 Objetivo General..... 50

1.2 Objetivos Específicos 50

2. Metodología de la Investigación 51

2.1 Establecimiento de las variables 51

2.2 Conceptualización de las Variables 52

3. Definición del tipo de Investigación 54

4. Diseño de la Investigación 54

5. Población y Muestra..... 55

6. Técnicas para la recolección de la información 62

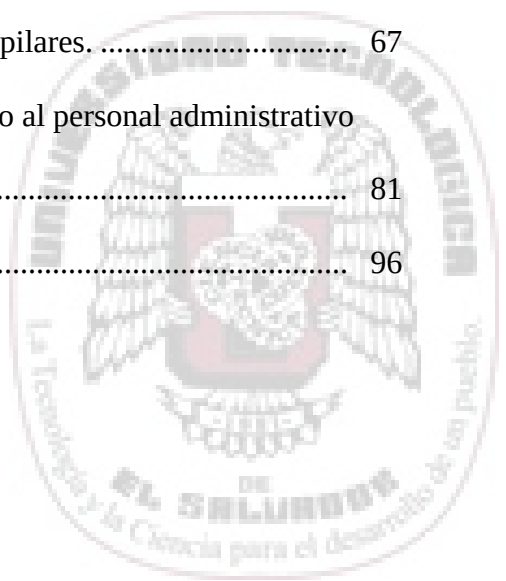
7. Análisis de Datos 64

8. Presentación de Resultados..... 67

8.1 Análisis e interpretación del cuestionario dirigido a Gerentes de las medianas
empresas dedicadas a la distribución de tintes capilares. 67

8.2 Análisis e interpretación del cuestionario dirigido al personal administrativo
y ventas. 81

9. Conclusiones 96



CAPÍTULO III

PROPUESTA DE EL GRID GERENCIAL COMO HERRAMIENTA PARA EL
FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL.

1. Consideraciones Generales 99

2. Componentes del modelo utilizado..... 100

3. Objetivos de la Propuesta..... 102

3.1 Objetivo General 102

3.2 Objetivos Específicos 102

4. Modelo de Organización enfocado en el Grid Gerencial..... 103

5. Aplicación del Grid Gerencial. 113

6. Manual de Organización 117

7. Programa de Capacitación..... 143

IV BIBLIOGRAFÍA 160

ANEXOS.



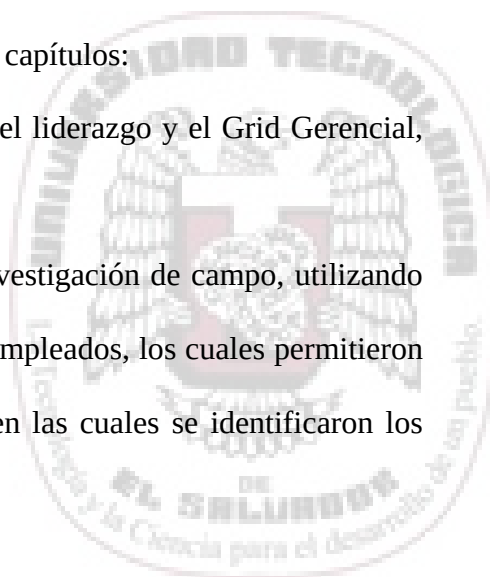
Introducción

El presente trabajo de investigación, contiene el estudio realizado en las medianas empresas (Unión Distribuidora Internacional de C.V., COSMYL, LABORATORIOS SUIZOS Y SABESA), sobre la temática: “El Grid Gerencial como herramienta para el fortalecimiento de la gestión empresarial de la mediana empresa dedicada a la distribución de tintes capilares”.

Existe preocupación a nivel organizacional por resolver los problemas que enfrentan actualmente las empresas; para ello es necesario realizar los esfuerzos para implementar los cambios en beneficio de las mismas. Esto requiere de líderes que estén dispuestos a obtener un mejor desempeño laboral de sus empleados, fomentando el trabajo en equipo, mejorando las relaciones interpersonales, desarrollar la comunicación efectiva, de manera que el interés de los gerentes debe de estar enfocado tanto al personal como a la producción. A través de la rejilla gerencial se permite identificar el estilo de líder actual dentro de las organizaciones.

Es por ello que nuestro trabajo contempla los siguientes capítulos:

- El Capítulo I comprende las generalidades sobre el liderazgo y el Grid Gerencial, el cual sirvió de base para el desarrollo del estudio.
- El Capítulo II contiene el diagnóstico sobre la investigación de campo, utilizando los diferentes cuestionarios dirigidos a gerentes y empleados, los cuales permitieron elaborar la situación diagnóstica de las empresas en las cuales se identificaron los



siguientes problemas : Falta de una comunicación efectiva entre los departamentos, carencia de un sistema de control de inventario, no existen equipos de trabajo, clientes insatisfechos, entre otros.

- En el Capítulo III, se presenta una propuesta basada en un modelo de análisis cuyos componentes nos permiten formular recomendaciones para la solución de la problemática existente.



CAPÍTULO I

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

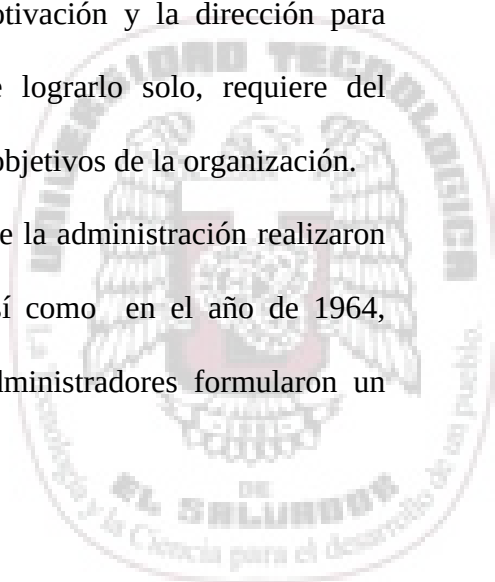
MARCO TEÓRICO – CONCEPTUAL DE REFERENCIA.

1. MARCO HISTÓRICO

1.1. Generalidades sobre el Grid Gerencial

1.1.1. Antecedentes

A medida que el tiempo pasa el mundo se complica y crece la necesidad de cambio en las organizaciones y para ello los administradores deben de atenderlo con éxito, ya que su organización debe de cambiar y adaptarse en respuesta de un ambiente turbulento. Se requieren líderes que puedan reconocer con claridad la necesidad de que la organización puede ser y proporcionar la motivación y la dirección para llevarla hasta ese lugar; el administrador no puede lograrlo solo, requiere del involucramiento de su personal para lograr las metas y objetivos de la organización. Ante esta necesidad de liderazgo, algunos estudiosos de la administración realizaron investigaciones sobre los estilos de liderazgo. Fue así como en el año de 1964, Robert R. Blake y Jane Mouton, dos connotados administradores formularon un

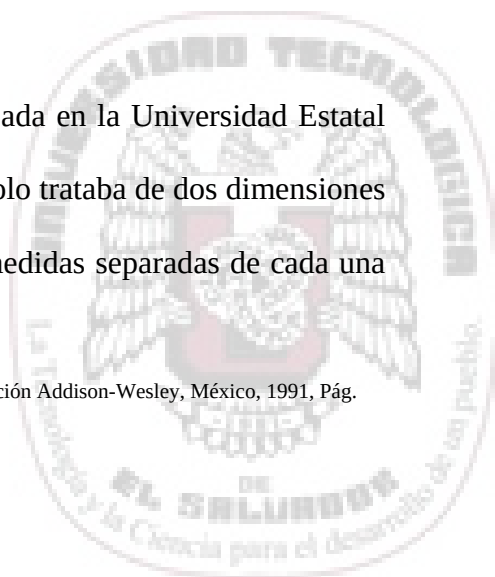


amplio programa de formación gerencial y de desarrollo de la organización. Ellos llamaron a su modelo "The Managerial Grid" que ha sido traducido como "Grid Gerencial", "Parrilla Administrativa", "Rejilla Gerencial", o "Gris Administrativo"¹.

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

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

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



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

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

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

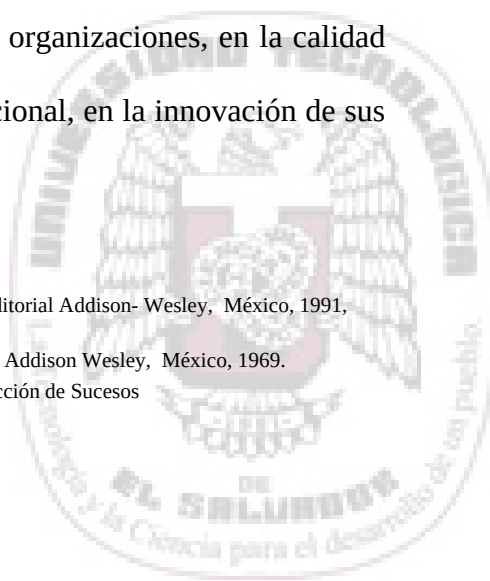
1.1.2 Aplicaciones del Grid Gerencial.

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

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

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

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



2. MARCO TEÓRICO

2.1 Generalidades sobre Administración.

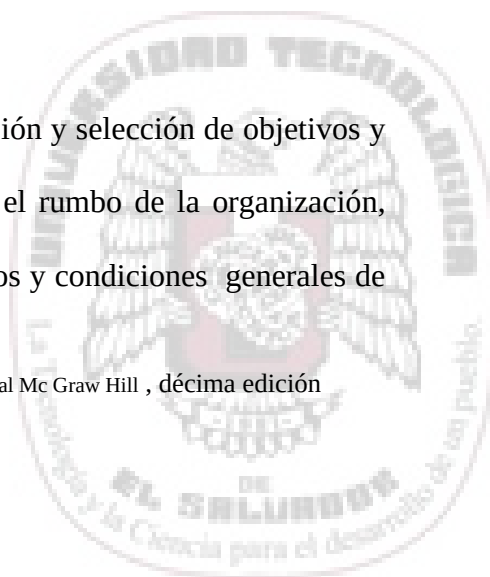
La administración se define como el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajando en grupos, alcancen con eficiencias metas seleccionadas. Como administradores, las personas realizan funciones administrativas de planeación, organización, integración de personal, dirección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

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

FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN:

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

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



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

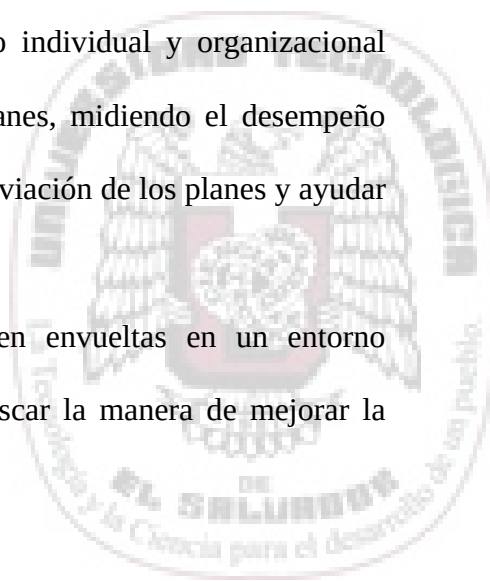
ORGANIZACIÓN: Es la parte de la administración que implica establecer la estructura de las funciones que deben desempeñar las personas en una empresa, para realizar un mejor control de las actividades que se realizan y de el personal.

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

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

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

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



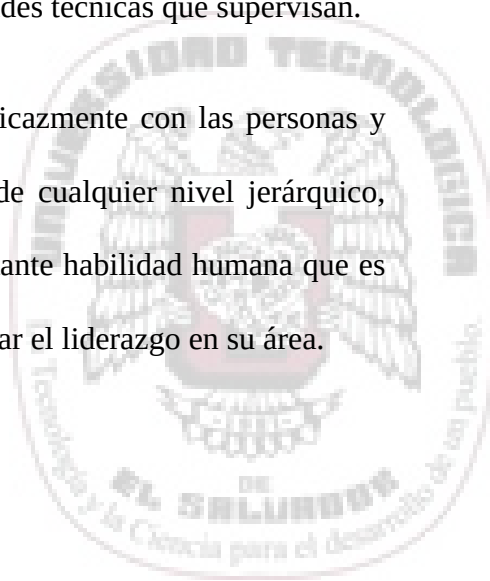
calidad de su empresa. El éxito de una organización depende, en gran medida, de la correcta aplicación que haga el gerente de las cinco funciones básicas de la administración, ya que ésta lleva a los gerentes, sean cuales fueren sus aptitudes o habilidades personales, a desempeñar tareas interrelacionadas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

Habilidades del Administrador.

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

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

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



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

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

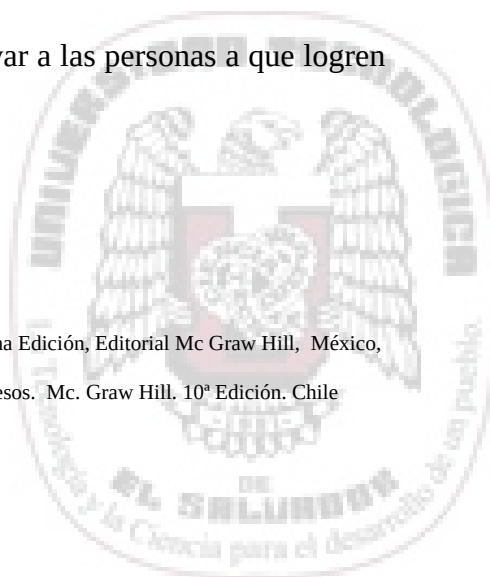
El análisis de las habilidades para el liderazgo ayuda a explicar porque algunos destacados jefes de departamento en ocasiones se desempeñan mal. Es posible que no utilicen la mezcla apropiada de habilidades requeridas, particularmente una mayor habilidad conceptual.

2.2 El Liderazgo.

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

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

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



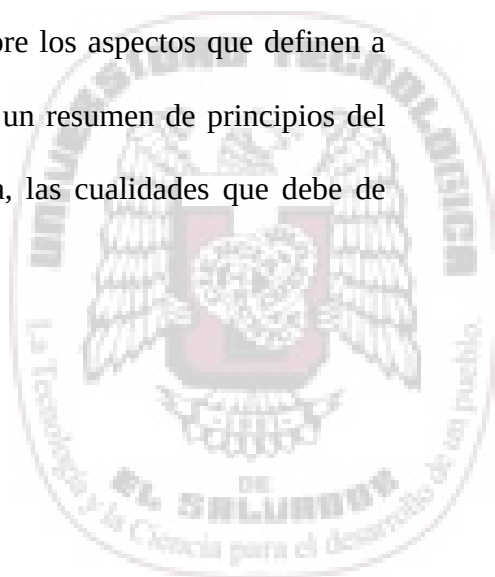
Todo líder debe de ayudar al grupo de personas a lograr sus objetivos utilizando sus máximas capacidades.

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

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

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

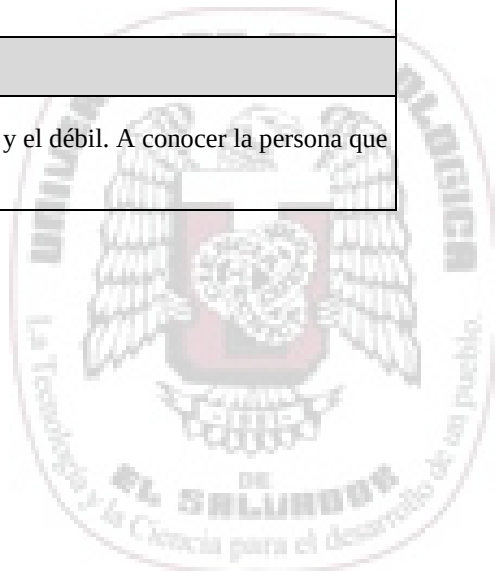
A continuación se presenta un cuadro comparativo sobre los aspectos que definen a un buen líder, la manera ideal de liderar del mismo y un resumen de principios del liderazgo que ayuden a comprender, de mejor manera, las cualidades que debe de tener una persona para lograr ser un líder eficaz.



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

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

Después de efectuar una reprensión, el jefe debe mantener su conducta habitual hacia el subordinado.	El ejemplo y la buena voluntad, tienen gran influencia en el mantenimiento de la disciplina.
CUALIDADES DE UN LÍDER	CONOZCA A SUS EMPLEADOS
• Conoce perfectamente su trabajo y tiene completo dominio de todos los que supervisa. • Usa con preferencia su habilidad para dirigir y no su autoridad para mandar. Explica no solamente como deben ser hechas las cosas, sino también el para qué, cuando las circunstancias lo aconsejen. • Da órdenes e instrucciones claras y se cerciora de que éstas han sido bien comprendidas. • No repite sus órdenes por sistema, por revelar flaqueza y falta de seguridad. • No grita. Las voces altas y los alardes de autoridad indican el miedo que tiene a ser desobedecido. • Conoce las actividades y el rendimiento de cada uno de sus subordinados y lo juzga honestamente. • Aprecia y reconoce el esfuerzo y la superación en el trabajo. • Cuando reprende corrige la falta respetando a la persona. • Demuestra un interés personal por cada uno, es leal con todos, tanto con los subordinados como con los superiores. Asume las responsabilidades. • No culpa a otros. Está dispuesto siempre a acudir a sus superiores para defender a sus subordinados cuando fuera necesario. • Cumple sus promesas lo antes posible y no promete lo que no puede dar. • No tiene prejuicios y está siempre predispuesto a oír las explicaciones de otros, procurando comprender sus puntos de vista.	¿QUÉ CONOCE UD. DE CADA UNO DE SUS EMPLEADOS ?
	• Nombre completo. • Apodo por el que cariñosamente se le trata, si lo tiene. • Edad . • Lugar de nacimiento . • Estado civil. • Número de hijos y datos sobre ellos. • Tiempo de servicio. • Aficiones e intereses. DIGA DE ENTRE SUS EMPLEADOS QUIEN ES: • El más instruido. • El más entusiasta. • El más inteligente. • El más alegre. • El más querido por los demás. • El de más confianza . • El de mayor edad. • El que más coopera . • El que trabaja con más rapidez. • El que tiene más deseos de superación. • El que tiene más prestigio. • El que tiene mejores posibilidades para ser recompensado. • El que lleva más tiempo en la empresa. • El que conoce mejor las obligaciones y responsabilidades de su cargo.
APRENDA:	
A conocer el carácter de sus empleados. A distinguir entre el fuerte y el débil. A conocer la persona que responde: a la razón, a la fuerza y al afecto.	

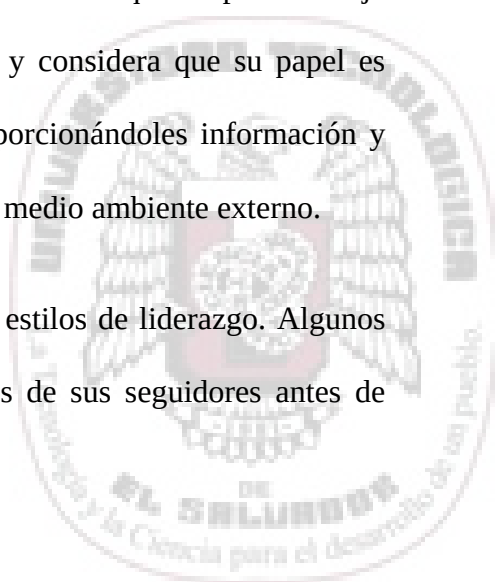


2.2.1 Los estilos de liderazgo.

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

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

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



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

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

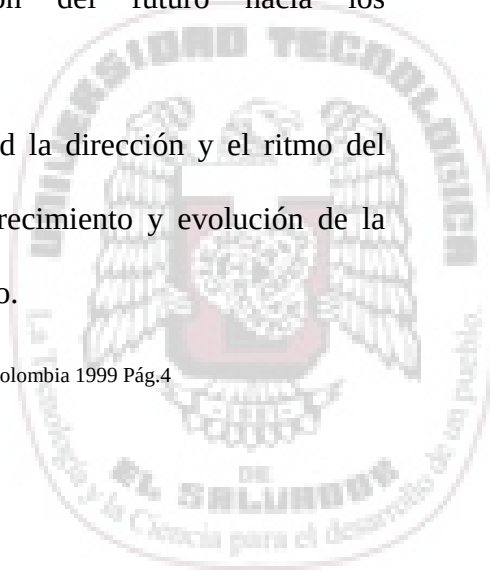
El uso de cualquier estilo, depende de la situación. Un administrador puede ser muy autocrático en una emergencia, o bien, cuando solo ellos tienen las respuestas a ciertas preguntas. Un líder puede obtener considerables conocimientos y lograr un mejor compromiso por parte de las personas implicadas,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

2.2.2 Habilidades del liderazgo:

Según Burt Nanus⁸, las siete megahabilidades del liderazgo son:

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

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

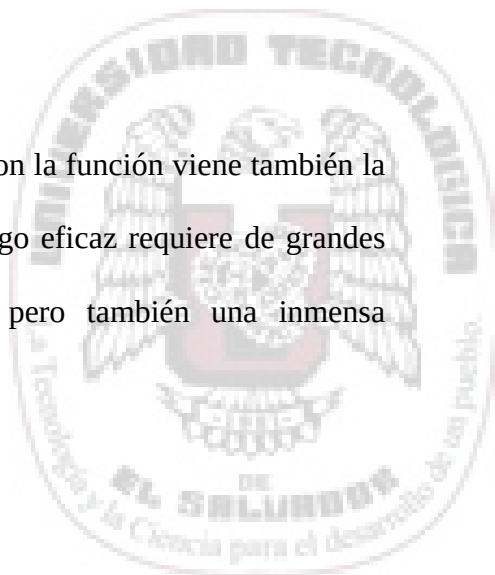


- Diseño de la Organización: "Construye la organización de tal manera que ésta sea capaz de lograr los objetivos y metas trazados en la planeación".
- Aprendizaje Anticipado: El líder nunca deja de aprender y se compromete a promover el aprendizaje organizacional.
- Iniciativa: Un buen líder demuestra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

2.3 Liderazgo Eficaz.

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

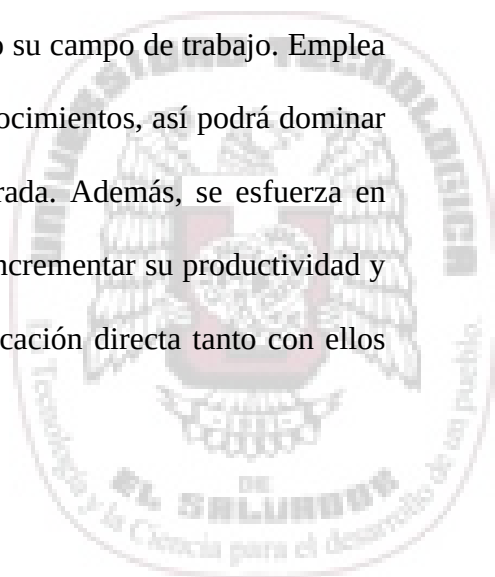
Los líderes potenciales necesitan reconocer que junto con la función viene también la responsabilidad. La cual no es fácil asumir, un liderazgo eficaz requiere de grandes esfuerzos. Esto significa presión, tensión y retos, pero también una inmensa satisfacción cuando se logra con éxito una tarea.



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

Aptitudes de los Líderes:

- Para convertirse en un líder hay que tener iniciativa.
- Hoy en día la mayor parte de los profesionales son conscientes de que ocupar un puesto de gerente general, en una prestigiosa empresa no lleva implícito ser un líder. Mientras la principal preocupación de un gerente general es la de controlar el trabajo que realizan sus empleados y evaluar los resultados obtenidos, la de un buen líder es poseer una serie de aptitudes y comprender a fondo las necesidades de la empresa. Además es imprescindible ser un buen estratega, tener iniciativa propia e inspirar confianza en el resto de compañeros de trabajo.
- Un líder lo primero que debe hacer es conocer a fondo su campo de trabajo. Emplea la mayor parte del tiempo en adquirir todo tipo de conocimientos, así podrá dominar y controlar a la perfección cualquier situación inesperada. Además, se esfuerza en aprender a organizar métodos de trabajo con el fin de incrementar su productividad y la de su equipo. Por lo tanto debe fomentar la comunicación directa tanto con ellos



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

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

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

Para un Liderazgo Exitoso son esenciales siete facetas:

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

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



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

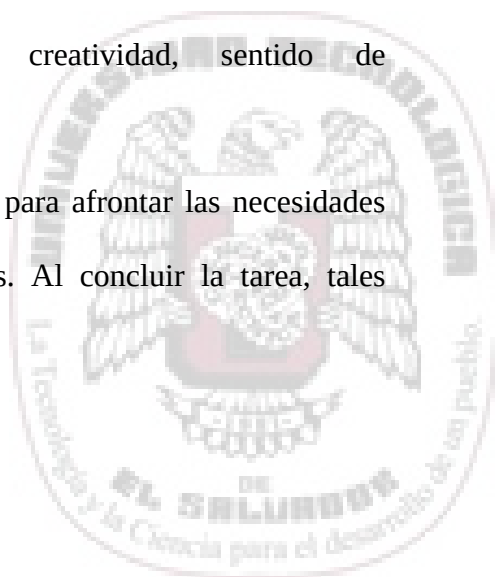
a. Desarrollo de conciencia.

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

Cuatro aspectos del desarrollo de la Auto-evaluación son:

1. Actitudes básicas del liderazgo.

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

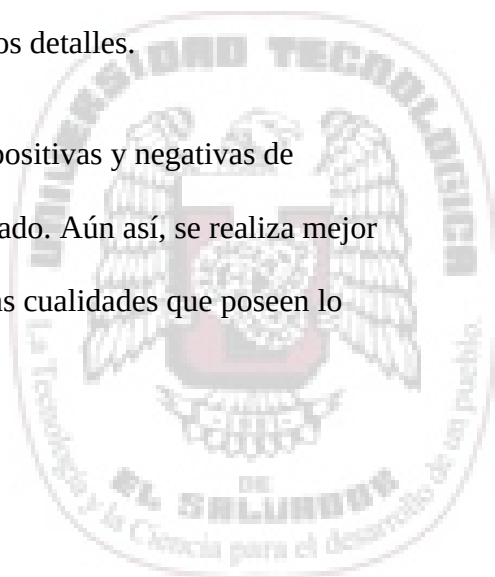


El liderazgo es la capacidad de presentar una visión de modo que otras personas deseen alcanzarla. Requiere la capacidad de construir una relación con otras personas y una organización eficaz de los recursos. El dominio del liderazgo está al alcance de todas las personas.

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

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

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



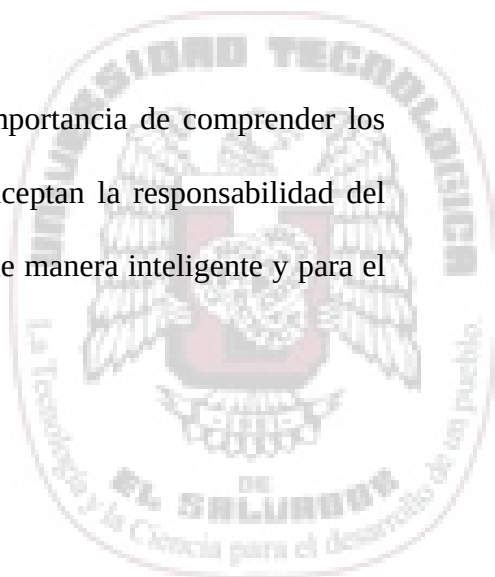
Mientras más se conozcan las cualidades, será más fácil que un líder trabaje con confianza sobre las mismas. Esto lleva a descubrir cuáles son las características de que carecen los líderes. Con esta información, un líder podrá decir qué necesita desarrollar y, así, mejorar el desempeño futuro.

b. Comprender a las personas.

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

c. Poder y autoridad.

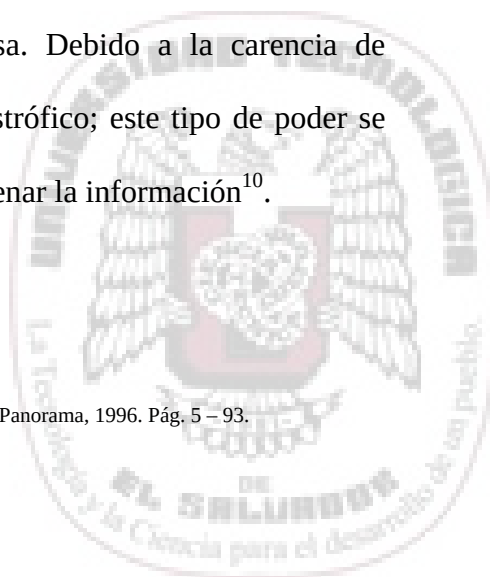
El tercer paso para un líder exitoso se centra en la importancia de comprender los aspectos de poder y autoridad. Cuando las personas aceptan la responsabilidad del liderazgo, también asumen el reto de utilizar el poder de manera inteligente y para el beneficio de todo el grupo.



Existen cuatro tipos de poder:

1. **Otorgado:** Este tipo de poder depende de una función organizacional específica y reconocida formalmente. Quienes tienen este poder cuentan con él en virtud de un nombramiento oficial que les permite actuar en nombre de sus organizaciones.
2. **Experiencia:** Este tipo de poder depende de los talentos, habilidades y experiencias personales de quienes lo poseen. Algunos líderes tienen poder otorgado y poder por la experiencia, y lo consideran una experiencia que representa un desafío en extremo elevado. Con frecuencia este poder se ejerce de manera informal.
3. **Carisma:** Un líder carismático puede inspirar a sus compañeros a desear entregar su mejor esfuerzo, es mejor que los líderes dependan de otras fuentes de poder junto con el carisma, para influir sobre estos.
4. **De la información:** Esta fuente de poder ha ganado una importancia cada vez mayor, debido a la tecnología electrónica que ahora permite manejar grandes cantidades de información. La memoria humana proporcionaba acceso a la información vital y necesaria para dirigir la empresa. Debido a la carencia de información en puntos críticos es potencialmente catastrófico; este tipo de poder se maneja mejor al compartir la responsabilidad de almacenar la información¹⁰.

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



d. Comunicación.

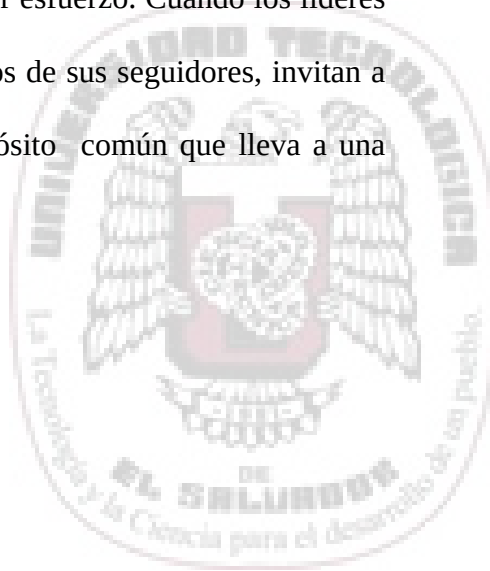
Todo trabajo e intercambio social depende de la comunicación. Es el medio para compartir las ideas, sentimientos y recursos. La comunicación se basa en dar y recibir información. En forma más sencilla, consiste de dos actividades: Escuchar y Hablar. Escuchar y hablar forman las bases de la comunicación,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

e. Toma de decisiones.

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

f. Creación de una visión.

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



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

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

g. Asumir la responsabilidad.

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

2. 4 Comunicación.

Concepto:

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

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



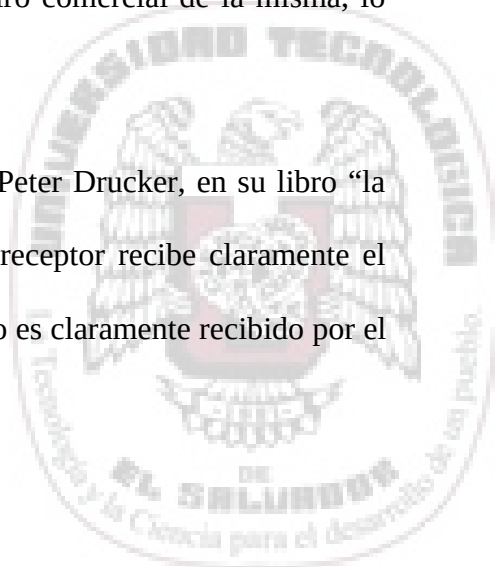
-Importancia de la Comunicación:

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

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

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

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

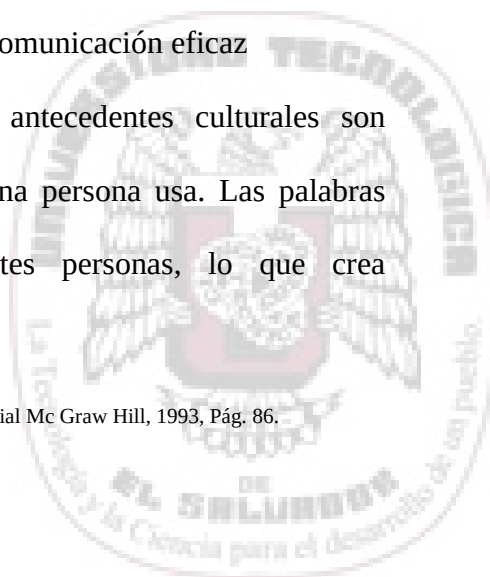


receptor lo que implica que este adquiere un compromiso con la acción y los resultados del mensaje que ha sido recibido. En esencia, la comunicación crea la responsabilidad de los ejecutivos de darle sentido convertirla en desempeño¹².

Barrera para la comunicación eficaz en la organización.

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

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



Recomendaciones para una comunicación eficaz en la organización.

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

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

¹³ www.monografias.com.



2.5. Motivación.

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

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

IMPORTANCIA:

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

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



TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN.

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

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

Clasificación de las Necesidades:

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

➤ Teoría de la Motivación basada en las expectativas.

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



➤ **Teoría del Reforzamiento.**

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

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

Clasificación de las Necesidades:

- Necesidades de poder: Las personas con gran necesidad de poder, se preocupan sobre todo por ejercer influencia y control.
- Necesidades de afiliación: Las personas obtienen satisfacción al sentirse amados tienden a evitar el dolor de ser rechazados por un grupo social.
- Necesidades de logro: Las personas tienen un intenso deseo de alcanzar el éxito.

Técnicas Motivacionales:

1. El dinero



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

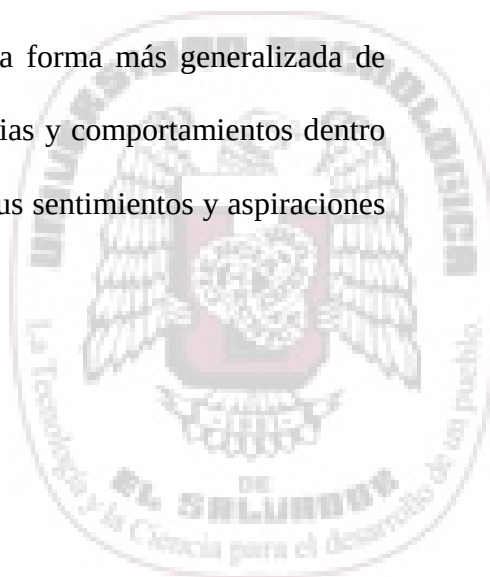
Cada teoría pretende describir qué son los humanos y qué pueden llegar a ser. Por consiguiente; se suele decir que el contenido de una teoría de la motivación radica en su concepción particular de las personas. El contenido de una teoría de la motivación nos sirve para entender el mundo del desempeño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

2.6 Cultura organizacional.

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

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

¹⁵ <http://www.Gestiopolis.com>



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

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

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

Dos Dimensiones¹⁷.

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

Cuatro Culturas.

- Red
- Comunitaria

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

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



- Fragmentada

- Mercenaria

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

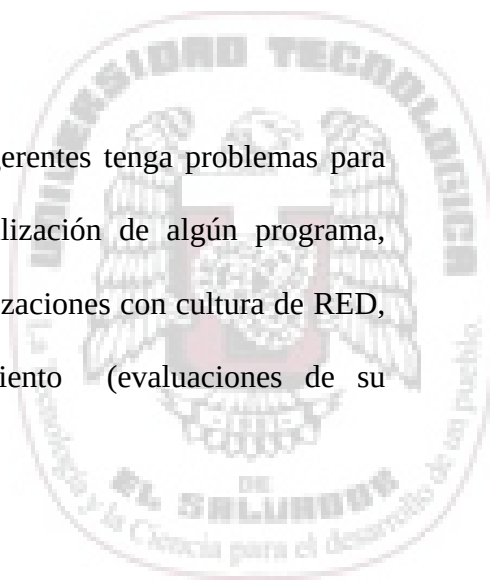
- Hay amistad entre la gente de todos los puestos de trabajo, se reúnen para festejar todo tipo de actividades sociales dentro o fuera de las instalaciones,.

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

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

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

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



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

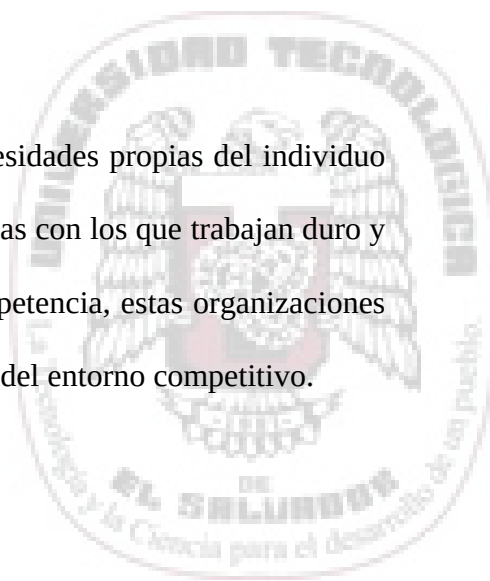
La Cultura Mercenaria: Baja Sociabilidad, Alta Solidaridad.

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

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

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

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



La Cultura Fragmentada: Baja Sociabilidad, Baja Solidaridad.

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

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

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

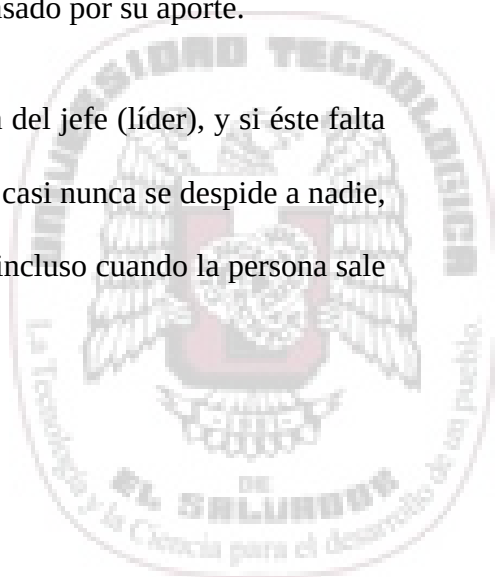


Esta forma de cultura favorece la genialidad creativa, una de las funciones vitales de jefes o gerentes es la selección apropiada de nuevo personal, que sea compatible con este tipo de cultura.

La Cultura Comunitaria: Alta Sociabilidad, Alta Solidaridad.

- Los miembros poseen un elevado sentimiento de identidad y pertenencia con la organización, departen socialmente y hacen de cada evento algo memorable como entrega de reconocimientos, premios, celebración de logros.
- Se comparten riesgos y recompensas en forma equitativa. se reconoce la competencia o amenazas externas, lo fuerte y lo débil de éstas, para luego todos juntos luchar por vencerlas.
- Se aprecia y respeta al jefe o líder en forma casi absoluta, sus deseos son órdenes no se disputan.
- El trabajo en equipo es preferido por sobre el individual, sin embargo cada miembro del equipo espera ser debida y oportunamente recompensado por su aporte.

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



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

CULTURA DE RED:

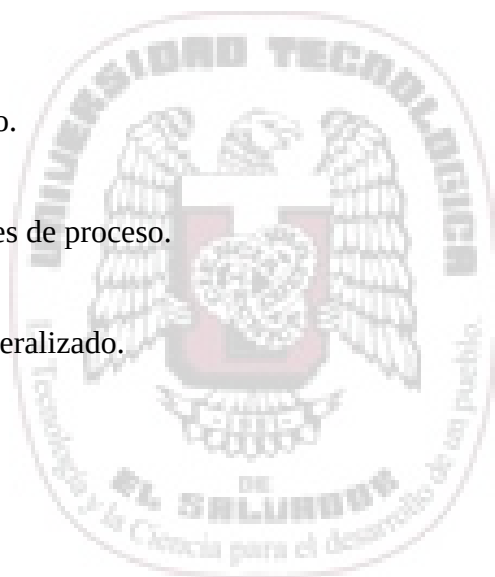
- Cuando las estrategias se comprometen con resultados de largo plazo.
- Cuando el éxito de la empresa depende de los resultados de cada división o departamento, haciéndose prescindible la solidaridad entre éstos.

CULTURA MERCENARIA:

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

CULTURA FRAGMENTADA:

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



CULTURA COMUNITARIA:

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

2.7 Grid Gerencial.

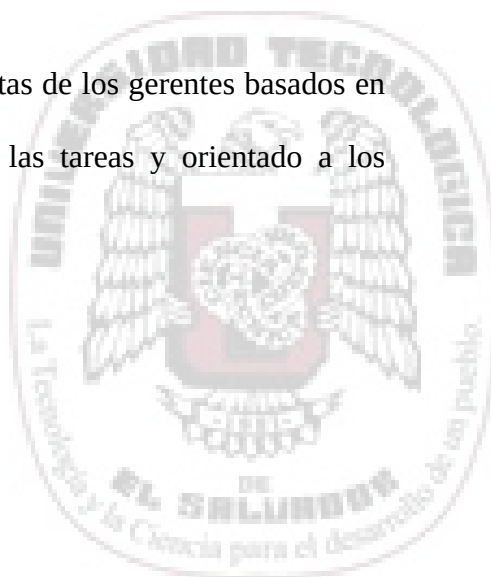
2.7.1 Definición

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

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

¹⁸ Ibid 17.

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



2.7.2 TÉCNICA: Matriz de enfoque gerencial (GRID GERENCIAL)

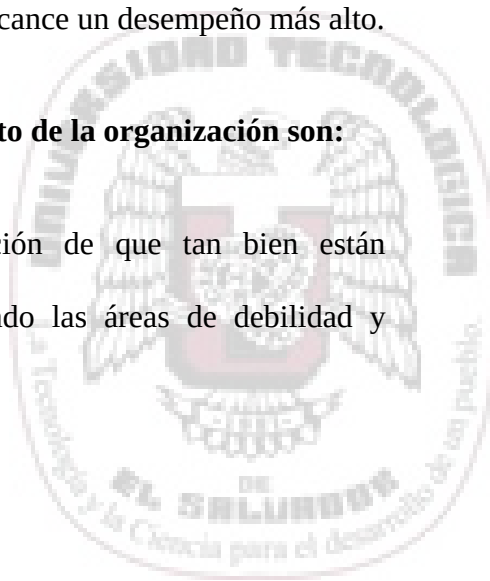
Por medio de la utilización del modelo de Grid Gerencial para evaluar el grado de liderazgo de los gerentes y para verificar si la empresa es excelente o no, se propone la utilización de dicho modelo el cual permite la evaluación de las seis funciones de la empresa a través de tres perspectivas y cuatro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

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

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

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

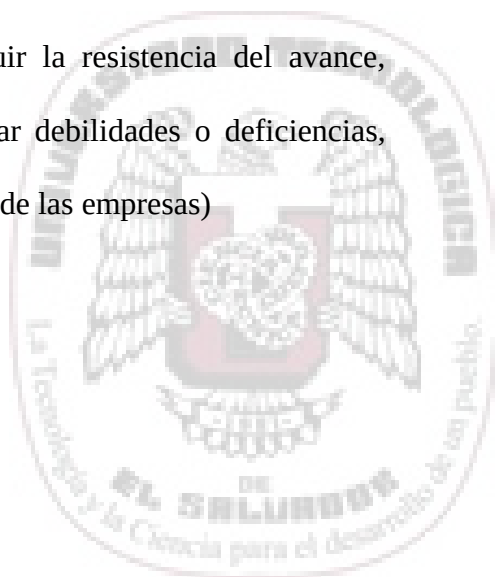
- **Eficiencia Vigente:** se refiere a la evaluación de que tan bien están haciéndose las cosas en el momento, indicando las áreas de debilidad y fortaleza en las operaciones de la empresa.



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

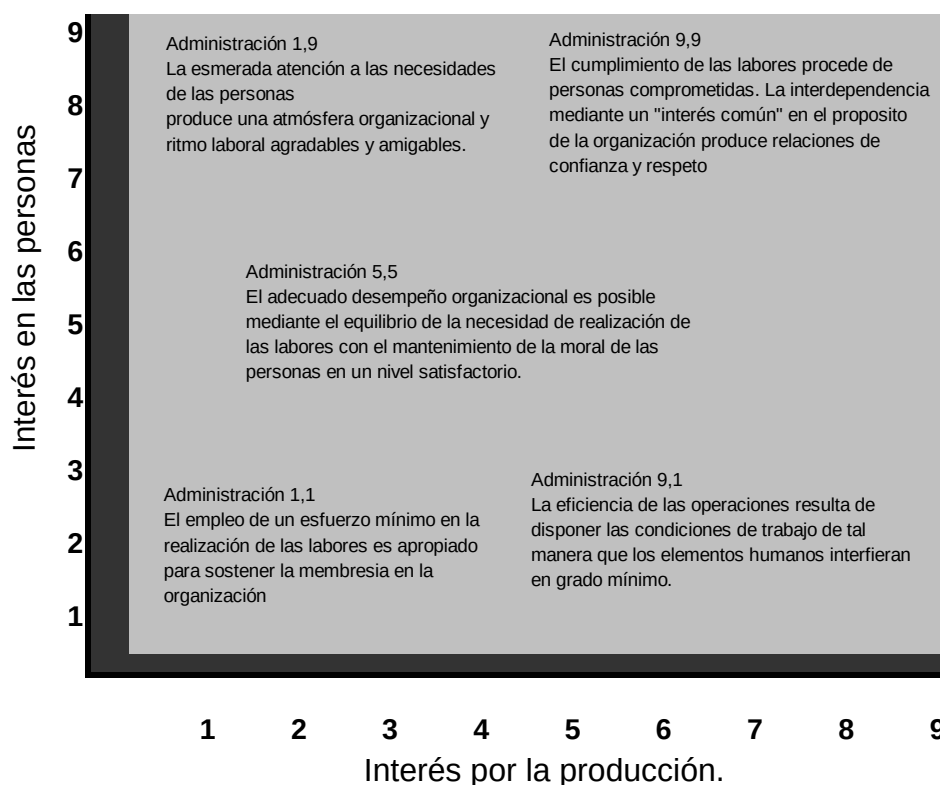
Las cuatro orientaciones para valorar el comportamiento de la organización son:

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



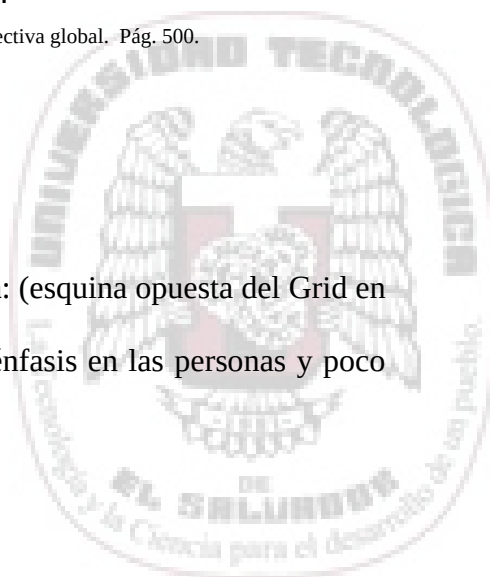
1). Cinco estilos básicos de administración de la Rejilla Gerencial de Blake y Mouton.

El grid gerencial



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

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



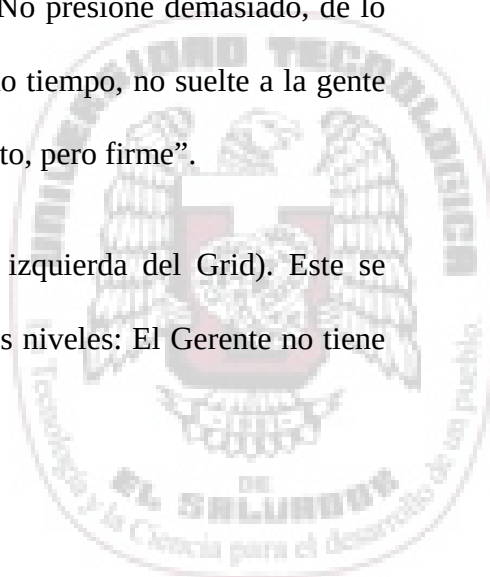
en los resultados necesarios para sostener el desarrollo de los negocios, el ambiente de trabajo es relajado e informal.

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

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

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

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



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

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

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

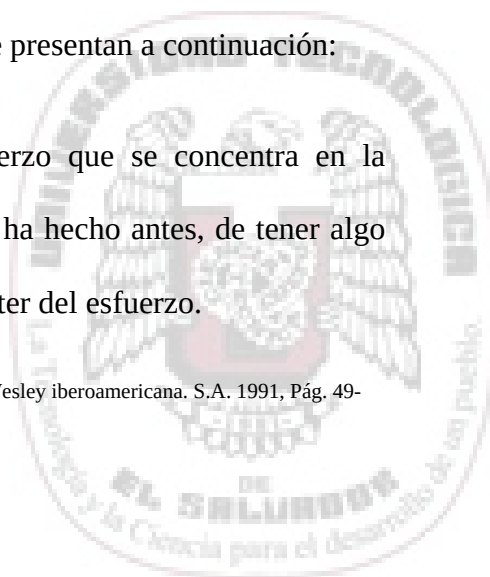
2). Los elementos para describir un estilo Grid:

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

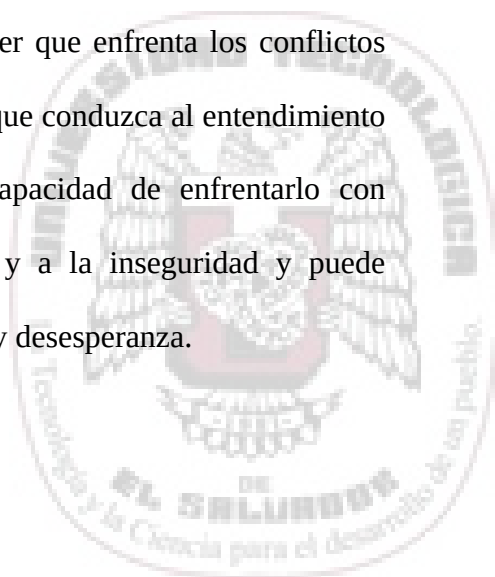
Los elementos utilizados para describir un estilo Grid se presentan a continuación:

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

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



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



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

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

Desarrollo Gerencial:

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

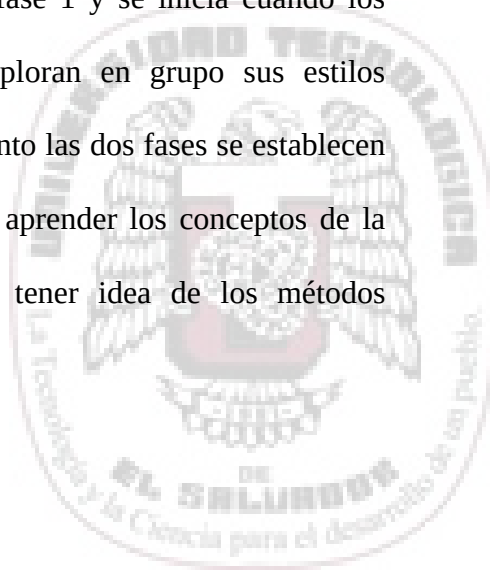


Desarrollo Organizacional:

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

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

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

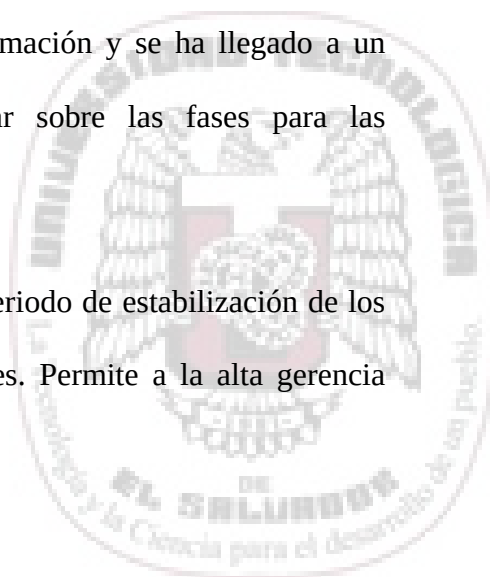


3. Desarrollo de relaciones intergrupales: esta fase incluye las relaciones de trabajo intergrupales y se enfocan a crear normas que identifique la preocupación por la producción y por las personas, es decir, de un grupo individual de trabajo. Esta ayuda a enlazar a los gerentes que están al mismo nivel,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

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

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

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



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

2.. La Mediana Empresa.

Características:

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

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

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



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

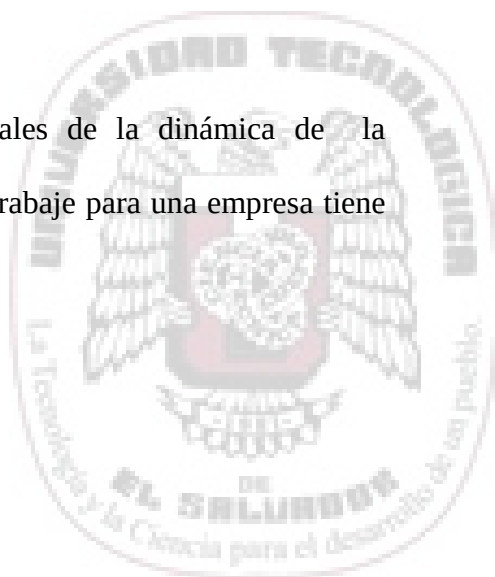
La importancia de las medianas empresas en la economía se basa en asegurar el mercado de trabajo mediante la descentralización de la mano de obra, cumple un papel esencial en el correcto funcionamiento del mercado laboral. Reducen las relaciones sociales a términos personales más estrechos entre el empleador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

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

3. MARCO CONCEPTUAL.

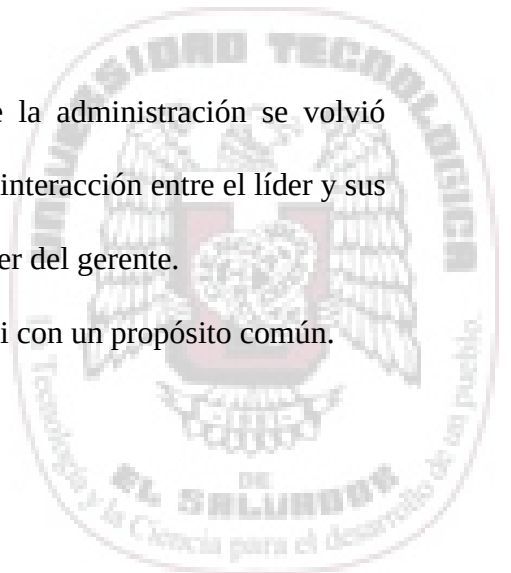
- **Grid Gerencial:** Son los principios fundamentales de la dinámica de la conducta en los negocios. Cualquier persona que trabaje para una empresa tiene

²¹ www.monografias.com. Buczyner Martín.

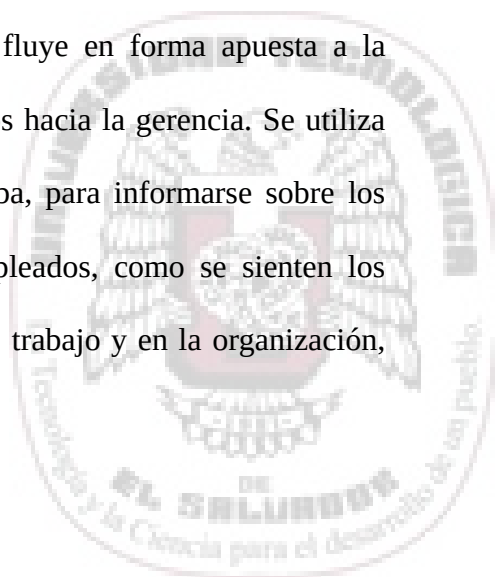


ciertas responsabilidades, bien sea que se encuentre en los niveles más bajos o en los más altos de ella.

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



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



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

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



CAPÍTULO II

El Grid Gerencial como herramienta para el fortalecimiento de la gestión empresarial de la mediana empresa.

1. Objetivos de la investigación

1.1 Objetivo General

Determinar el nivel de incidencia que tiene la aplicación del grid gerencial, a través de una investigación de campo, que contribuya al fortalecimiento de la gestión empresarial de la mediana empresa dedicada a la distribución de tintes capilares.

1.2 Objetivos Específicos

- Recopilar información precisa y objetiva a través de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos.
- Realizar un análisis de la información obtenida para determinar la situación actual de las medianas empresas dedicadas a la distribución de tintes capilares.
- Plantear las conclusiones pertinentes, con base a los resultados obtenidos a través de la investigación realizada.



2. Metodología de la Investigación

2.1 Establecimiento de las variables.

CONCEPTO.

Una variable es una característica, atributo, propiedad o cualidad que puede estar o no presente en los individuos, grupos o sociedades, la cual puede modificarse y ser susceptible de medirse.

Variable Independiente

Es todo aspecto, hecho, situación o rasgo, que se considera como la causa de una relación entre otra variable. La variable independiente es:

"El Grid Gerencial".

Variable Dependiente

Es el resultado o efecto producido por la acción de la variable independiente.

La variable dependiente es:

"El fortalecimiento de la gestión empresarial".



Variables Intervinientes

Son todos aquellos aspectos, hechos y situaciones del medio ambiente, los cuales están presentes de manera positiva o negativamente en el proceso de la interrelación entre las variables independientes y dependientes.

- Habilidades de los líderes
- Estilo de liderazgo
- Actitud de los empleados.
- La comunicación
- Poder de autoridad.
- Motivación.

2.2 Conceptualización de las Variables

Grid Gerencial:

Modelo creado por Blake y Mouton, para medir el interés relativo del gerente por las personas y la producción; refleja el carácter bidimensional del liderazgo.

Fortalecimiento de la Gestión Empresarial:

Evaluación de las áreas de debilidad y fortalecimiento dentro de la empresa para ayudar a su capacidad para la solución de su problema.



Habilidades de los líderes:

Capacidad aprendida de aplicar conocimientos o experiencia en el trabajo o profesión que desempeñan los líderes.

Estilo de Liderazgo:

Poder y autoridad que se expresa para dirigir dentro de la organización.

Comunicación:

Intercambio de información, ideas, conceptos, sentimientos, entre dos o más personas.

Poder de Autoridad:

Poder que tiene el líder para tomar las decisiones y ejecutarlas.

Motivación:

Influencia sobre los trabajadores para crear en ellos el deseo de alcanzar un determinado objetivo.

Actitud de los Empleados:

Aspectos positivos o negativos en la actitud de un trabajador frente a una tarea concreta.



3. Definición del tipo de Investigación.

La investigación sobre el tema "El Grid Gerencial como herramienta para el fortalecimiento de la Gestión Empresarial de las medianas empresas dedicadas a la distribución de tintes capilares", se clasifica como un estudio correlacional porque tiene como propósito medir el grado de relación que existe entre dos o más variables. La principal utilidad es conocer cómo se comporta una variable conociendo el comportamiento de las otras.

La investigación se centra en explicar detalladamente los estilos de liderazgo del Grid Gerencial orientados a la producción y al personal, y cómo este modelo contribuye a valorar cada aspecto o desempeño de la organización, así como determinar cómo el modelo del Grid Gerencial se puede convertir en una herramienta útil para fortalecer la Gestión Empresarial.

4. Diseño de la Investigación.

El diseño de la investigación sobre el Grid Gerencial como herramienta para el fortalecimiento de la Gestión Empresarial en las medianas empresas dedicadas a la distribución de tintes capilares, establecido como:





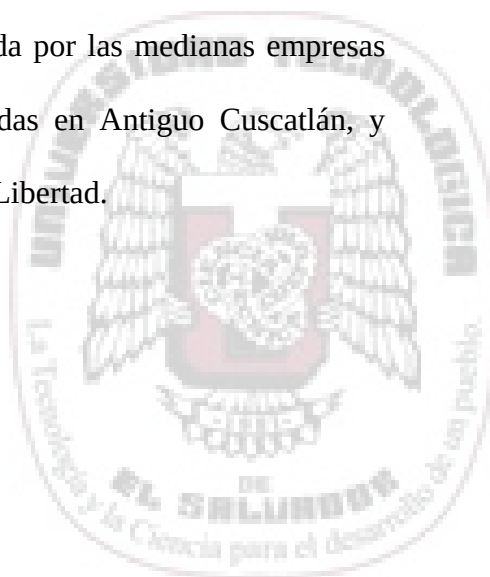
Debido a que la investigación no experimental no hace variar intencionalmente las variables independientes, lo que se hace en la investigación no experimental es observar fenómenos tal y cómo se dan en su contexto natural, para después analizarlos.

Los diseños de investigación Transeccional recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

5. Población y Muestra

Definir la población.

En nuestra investigación, la población estará constituida por las medianas empresas dedicadas a la distribución de tintes capilares, ubicadas en Antiguo Cuscatlán, y carretera al Puerto de La Libertad, departamento de La Libertad.



Marco Muestral.

Está constituido por las personas que laboran en las medianas empresas que se dedican a la distribución de producto capilares y que están ubicadas en El Plan de La Laguna, Antiguo Cuscatlán, departamento de La Libertad y carretera al Puerto de La Libertad, Km. 10 ¹/₂, Santa Tecla.

Tamaño de la Muestra.

El método estadístico que utilizamos es el muestreo estratificado, ya que la población consiste en cuatro empresas que se dedican a la distribución de tintes capilares, y son las siguientes:

UDISA, DE C.V. (58 empleados)

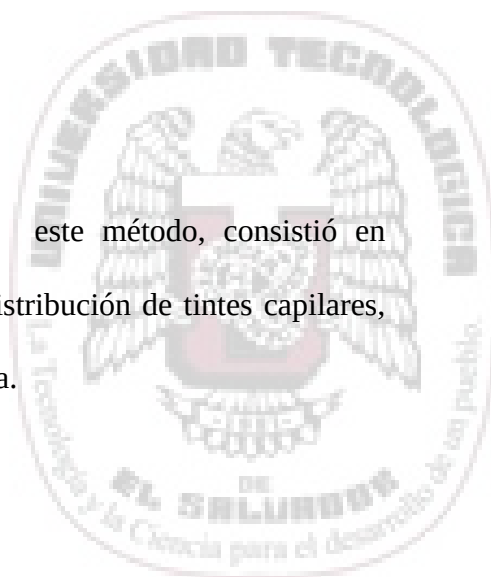
COSMYL, S.A. DE C.V., (50 empleados)

LABORATORIOS SUIZOS, (60 empleados)

SABESA, S.A. DE C.V., (71 empleados)

Muestra Estratificada.

El número de encuestas que se hicieron, utilizando este método, consistió en seleccionar cada una de las empresas dedicadas a la distribución de tintes capilares, que se encuentran ubicadas en la dirección antes referida.



UDISA, DE C.V. 58

COSMYL S.A. DE. C.V. 50

LABORATORIOS SUIZOS 60

SABESA 71

TOTAL EN TAMAÑO DE LA MUESTRA: N = 239

La fórmula a utilizar es:

$$n = \frac{z^2 p q N}{E^2(N-1) + z^2 pq}$$

Donde:

z^2 = Valor de la distribución normal, para un nivel de confianza del 95%

p = Probabilidad de éxito

q = Probabilidad de fracaso

N = Número de la población

e^2 = Error muestral 0.05%



Sustituyendo:

$$(1.96)^2 (0.5)(0.5)(239)$$

$$n = \frac{0.05^2 (239-1) + (1.96)^2 (0.5)(0.5)}{(3.8416)(0.5)(0.5)(239)}$$

$$(0.05)^2 (239-1) + (1.96)^2 (0.5)(0.5)$$

$$(3.8416)(0.5)(0.5)(239)$$

$$n = \frac{(0.0025) (238) + (3.8416)(0.5)(0.5)}{29.5356}$$

$$29.5356$$

$$n = \frac{0.595 + 0.9604}{229.5356}$$

$$0.595 + 0.9604$$

$$229.5356$$

$$n = \frac{1.5554}{1.5554}$$

$$1.5554$$

$$n = 147.57 = \mathbf{148 \text{ Personas a encuestar}}$$

La desviación estándar es la raíz cuadrada de la varianza entonces:

$$S = \sqrt{0.025} = 0.158113883$$

Para seleccionar la muestra se utiliza la fórmula:



$$(n)(NA)(SA)$$

$$n = \underline{\hspace{10em}}$$

$$(NA)(SA)+(NB)(SB)+(NC)(SC)+(ND)(SD)$$

Para **UDISA**, la muestra sería:

$$(148)(58)(0.158113883)$$

$$nA =$$

$$\underline{\hspace{15em}}$$

$$(58)(0.158113883)+(50)(0.158113883)(60)(0.158113883)+(71)(0.158113883)$$

$$1357.249572$$

$$nA = \underline{\hspace{10em}}$$

$$9.170605214 + 7.90569415 + 9.48683298 + 11.22608569$$

$$1357.249572$$

$$nA = \underline{\hspace{10em}} = 35.91 = \mathbf{36}$$

$$37.78921803$$



Cosmyl, S.A.

$$(148)(50)(0.158113883)$$

$$n_b = \frac{\quad}{37.78921803} = 1170.042734 / 37.78921803 = 30.96 = \mathbf{31}$$

Laboratorios Suizos.

$$(148)(60)(0.158113883)$$

$$n_c = \frac{\quad}{37.78921803} = 1404.05281 / 37.78921803 = 37.15 = \mathbf{37}$$

Sabesa.

$$(148)(71)(0.158113883)$$

$$n_d = \frac{\quad}{37.78921803} = 1661.460683 / 37.78921803 = 43.96 = \mathbf{44}$$

Entonces:

Udisa, de C.V. = 36, encuestas

Cosmyl S.A. de C.V. = 31 "



Laboratorios Suizos = 37 "

Sabesa = 44 "

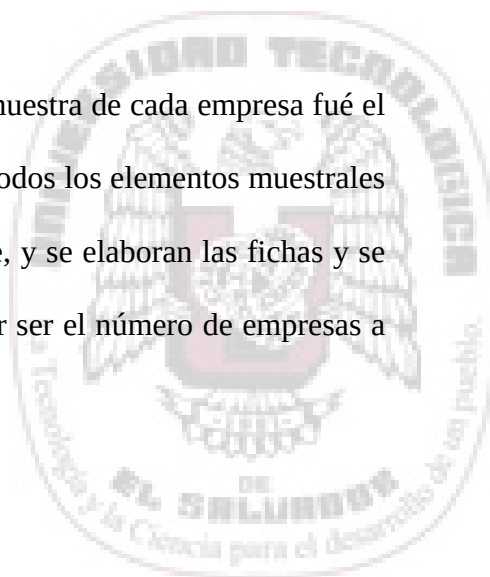
T o t a l = 148 Encuestas a realizar

Jerarquizando al personal encuestado:

EMPRESA	No. DE EMPLEADOS	GERENTES	PERSONAL	PERSONAL A ENCUESTAR
UDISA	58	4	32	36
COSMYL	50	4	27	31
LAB.SUIZOS	60	4	33	37
SABESA	71	4	40	44
TOTAL	239	16	132	148

Seleccionar la muestra.

El procedimiento que utilizamos para seleccionar la muestra de cada empresa fué el método de la tómbola, el cual consistió en enumerar todos los elementos muestrales de cada empresa del 1 al n, con su respectivo nombre, y se elaboran las fichas y se depositan en una urna, en este caso fueron cuatro, por ser el número de empresas a investigar.



6. Técnicas utilizadas.

La técnica utilizada es la siguiente:

- Encuesta: conjunto de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información de las personas acerca del tema de investigación.

Confiabilidad y validez del instrumento de medición

Confiabilidad

Es la capacidad del mismo instrumento para producir resultados congruentes de una medición. Si se mide un fenómeno o evento una y otra vez con el mismo instrumento se obtienen los mismos resultados y otros muy similares, solo así se puede decir que el instrumento es confiable.

Validez

Se dice que un instrumento es válido cuando mide aquello a lo cual está destinado, la validez tiene que ver con lo que mide la encuesta. La validez indica el grado con que pueden inferirse conclusiones a partir de los resultados obtenidos.

La validez se examina desde dos perspectivas, las cuales son:



Validez General: Es el juicio que se hace respecto al grado que el instrumento de medición determina lo que tiene que estimar, este debe de tener una idea clara de la variable a valorar; si las preguntas del instrumento miden la validez.

Validez del Contenido: Es el juicio sobre el grado en que el instrumento representa la variable objeto de medición, es decir, el grado en que se presenta el universo de la variable objeto de estudio.

Otras fuentes de error

Las principales fuentes de error en un instrumento de medición son:

Error muestral: Este se presenta cada vez que se extrae una muestra de la población en vez de hacer un censo.

Error de respuesta: Este se da cada vez que el valor de la variable en estudio se deforma durante el proceso de diseño y aplicación del instrumento.

Error por falta de respuesta: Este error se da cuando las personas solo contestan una parte de la encuesta.

Error de aplicación en el instrumento: Se da cuando el encuestador aplica mal el cuestionario.



Medios de aplicación del instrumento

La aplicación se hizo en forma directa para las empresas que están en la zona de Antiguo Cuscatlán y carretera al Puerto de La Libertad.

Elaboración del instrumento de medición

Como equipo de investigación utilizamos el cuestionario como instrumento de medición el cual fué proporcionado a cada una de las empresas dedicadas a la distribución de tintes capilares de acuerdo al tamaño de la muestra.

7. Análisis de los Datos

El análisis de los datos es la interpretación de los resultados obtenidos de la encuesta formulada a las medianas empresas dedicadas a la distribución de tintes capilares.

Para la investigación se seleccionó la prueba estadística llamada "estadística descriptiva"; para cada variable (Distribución de Frecuencias) ya que el propósito de realizar la misma; es conocer si la aplicación del Grid Gerencial fortalece la Gestión Empresarial de las empresas.



Se eligió este tipo de análisis estadístico por la facilidad que éste representa al analizar los datos obtenidos a través de un Histograma o Gráfico de Barras.

Con los datos que se obtuvieron a través de las encuestas realizadas se procedió a la tabulación de los datos obtenidos que son introducidos en un cuadro de variaciones distribuidas proporcionalmente. Con el cuadro de variaciones se procedió a desarrollar la gráfica o Histograma con el cual se pretende reflejar de una manera más fácil y comprensible la información.



DATOS PERSONALES

Sexo

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	93	63.00
Masculino	55	37.00
Total	148	100.00

Puesto que Desempeña

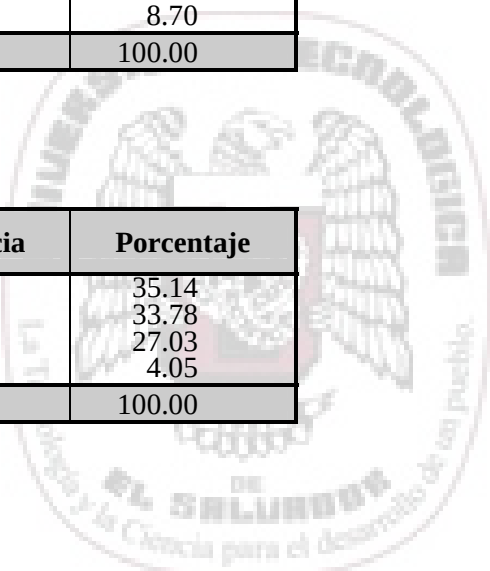
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Gerente General	4	2.70
Gerente de Ventas	4	2.70
Gerente de Marca	4	2.70
Gerente de Créditos	4	2.70
Displey	45	30.41
Vendedores	48	32.44
Administrativos	39	26.35
Total	148	100.00

Tiempo de desempeñarse en su puesto

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Gerente General	4	17.39
Gerente de Ventas	2	8.69
Gerente de Marca	3	13.04
Gerente de Créditos	5	21.74
Displey	1	4.35
Vendedores	6	26.09
Administrativos	2	8.70
Total	23	100.00

Nivel de Estudios

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Secundaria	52	35.14
Técnico	50	33.78
Estudios Superiores	40	27.03
Post - Grado	6	4.05
Total	148	100.00



8. Presentación de Resultados

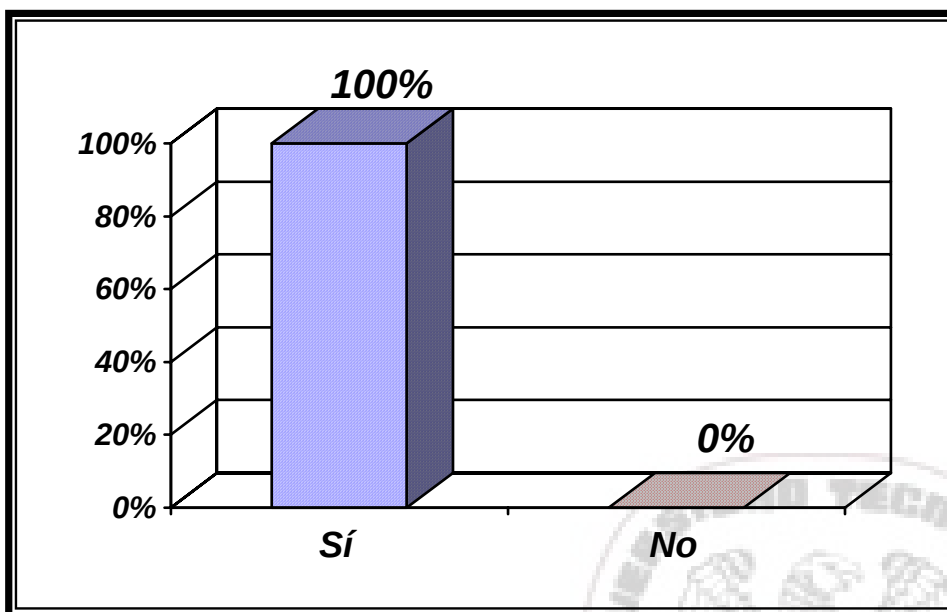
8.1 Análisis e interpretación del cuestionario dirigido a Gerentes de las medianas empresas dedicadas a la distribución de tintes capilares.

Pregunta N° 1

¿Permite al personal participar de la formulación de los objetivos y metas que les facilite desempeñarse en sus funciones?

Objetivo: Determinar si los gerentes involucran a su personal, en la formulación de planes y programas de trabajo.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Sí	16	100.00
No	0	0.00
Total	16	100.00



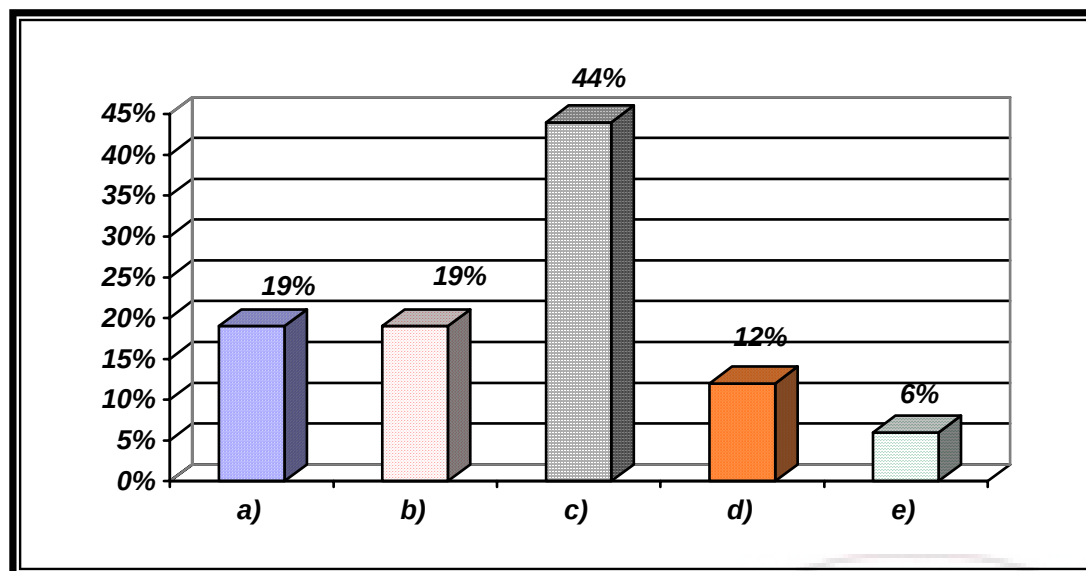
Análisis: El 100% de los gerentes de las diferentes empresas, objeto de estudio, afirman que sí se permite al personal participar en la formulación de planes y programas de trabajo, lo cual es contradictorio a las respuestas del personal.

Pregunta N° 2

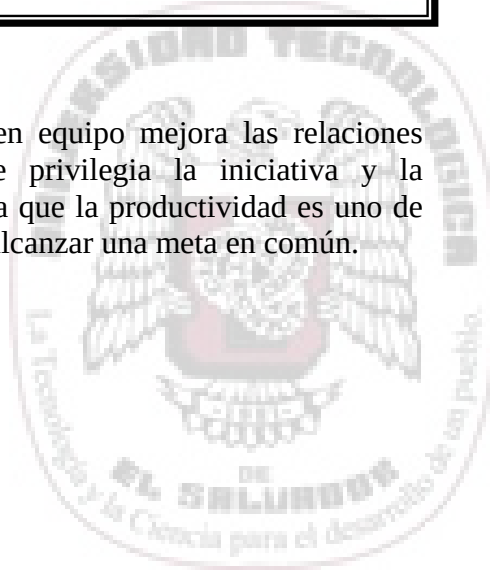
De los siguientes factores ¿Cuáles considera usted más determinantes para realizar el trabajo en equipo?

Objetivo: Establecer cómo los gerentes le dan importancia al desarrollo del trabajo en equipo dentro de la empresa.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
a) Generar ideas	3	19.00
b) Mejorar las relaciones interpersonales.	3	19.00
c) Resolver problemas en conjunto	7	44.00
d) Aumentar el rendimiento	2	12.00
e) Otros	1	6.00
Total	16	100.00



Análisis: Un 44% contestó que el trabajo en equipo mejora las relaciones interpersonales; un 38%, que se privilegia la iniciativa y la productividad; y un 18%, considera que la productividad es uno de los factores más importantes para alcanzar una meta en común.

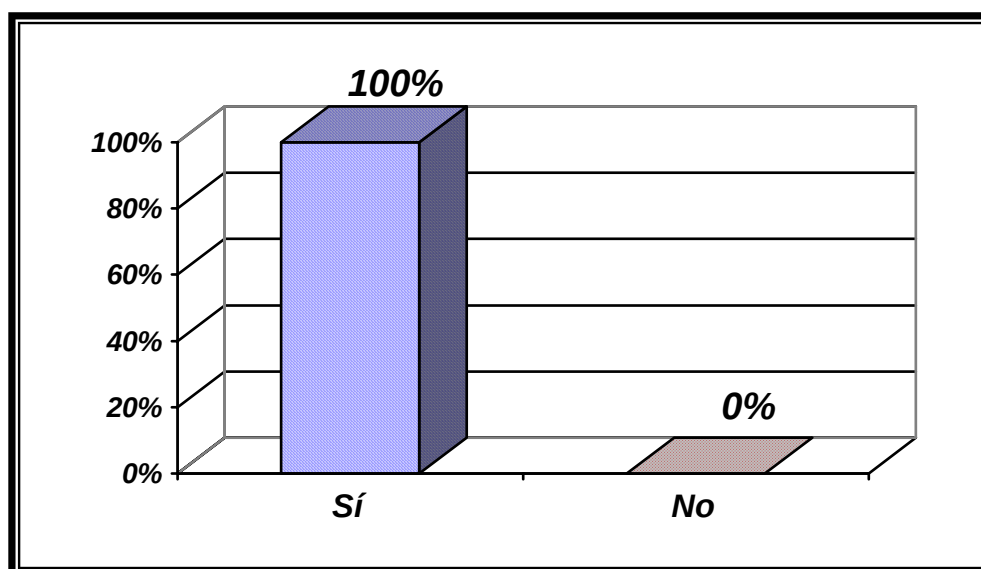


Pregunta N° 3

¿Permite a sus empleados expresar sugerencias, comentarios, opiniones y otras iniciativas?

Objetivo: Definir si los gerentes aprovechan la capacidad creativa del personal para un mejor desarrollo del trabajo.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Sí	16	100.00
No	0	0.00
Total	16	100.00



Análisis: Los gerentes coinciden en que sí les permiten a sus empleados exponer sugerencias y comentarios y así lograr con ello una efectiva retroalimentación para mejorar la calidad del trabajo.

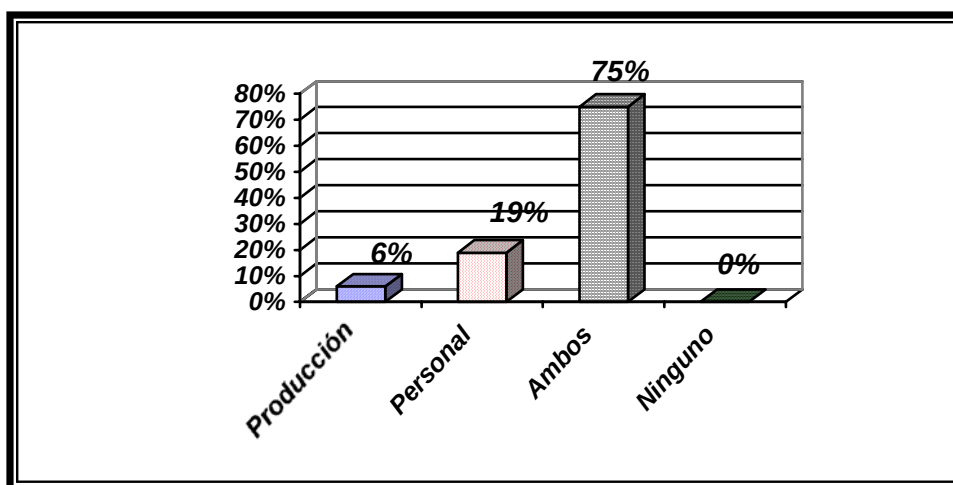


Pregunta N° 4

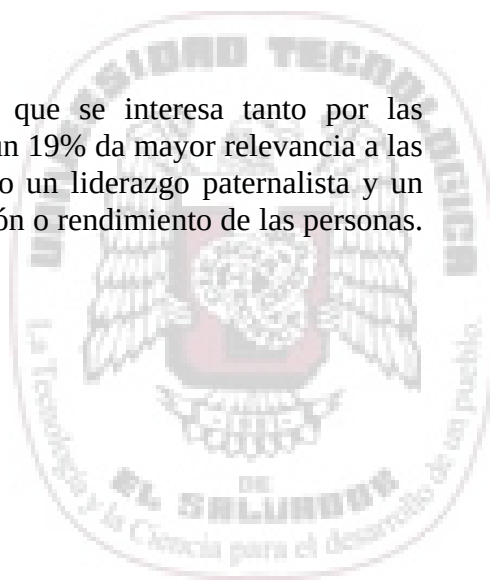
De acuerdo a las funciones que usted realiza como gerente ¿qué le preocupa más de la empresa?

Objetivo: Identificar el tipo de liderazgo que se ejerce de acuerdo a la evaluación de la rejilla gerencial.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Producción	1	6.00
Personal	3	19.00
Ambos aspectos	12	75.00
Ninguno	0	0.00
Total	16	100.00



Análisis: Una mayoría significativa señala que se interesa tanto por las personas como por la producción; un 19% da mayor relevancia a las necesidades del personal ejerciendo un liderazgo paternalista y un 6% centra su interés en la producción o rendimiento de las personas.

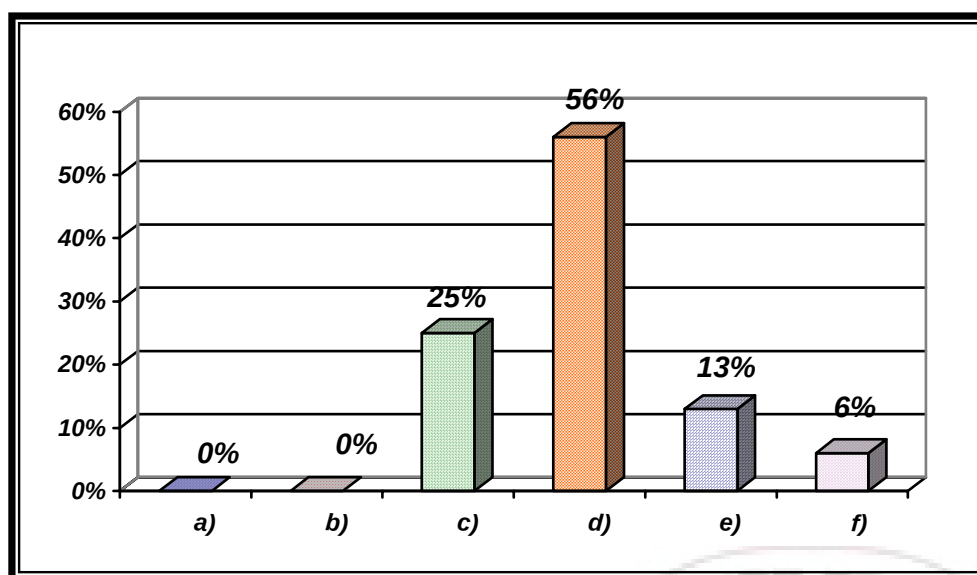


Pregunta N° 5

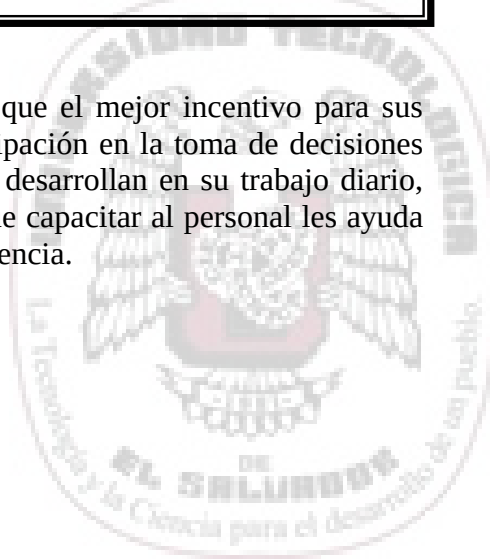
¿Cómo incentiva a su personal para obtener un mejor rendimiento en el trabajo?

Objetivo: Identificar cuáles son los medios que se utilizan para motivar al personal a desempeñarse mejor en el trabajo.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
a) Reconocimiento	0	0.00
b) Ascensos	0	0.00
c) Capacitación	4	25.00
d) Participación	9	56.00
e) Incentivos económicos	2	13.00
f) Otros	1	6.00
Total	16	100.00



Análisis: El 56% de los gerentes considera que el mejor incentivo para sus empleados es permitirles la participación en la toma de decisiones en cuanto a objetivos y metas que desarrollan en su trabajo diario, mientras que un 25% manifiesta que capacitar al personal les ayuda a realizar el trabajo con mayor eficiencia.

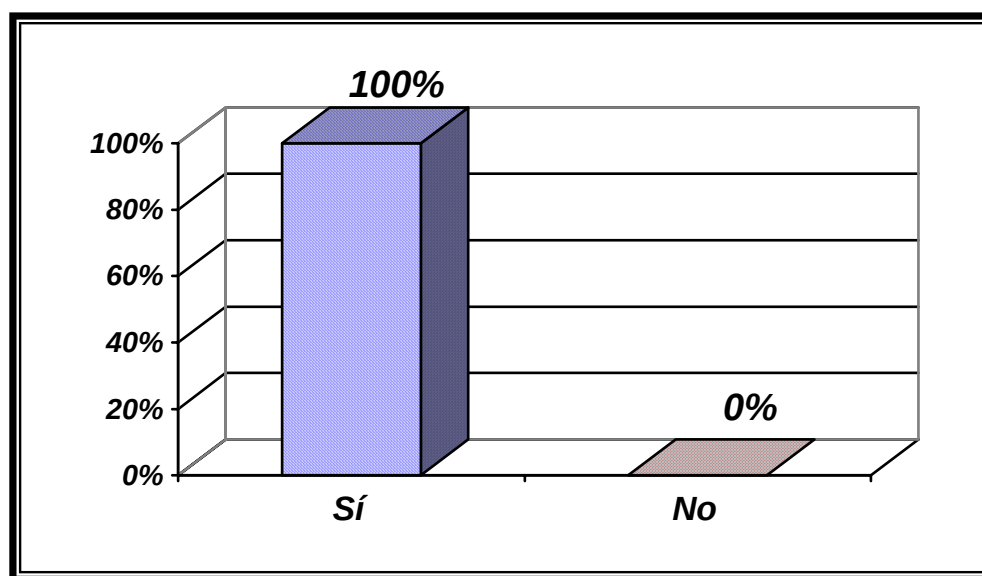


Pregunta N° 6

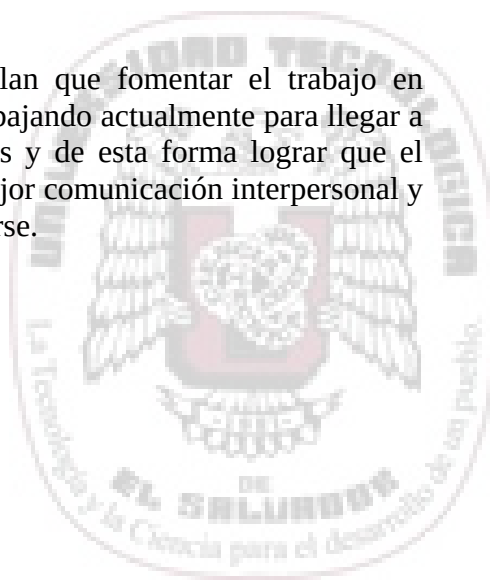
¿Motiva a su personal a trabajar en equipo para facilitar la realización de las tareas?

Objetivo: Determinar si dentro de la empresa se integra al personal a desarrollar las tareas con el propósito de obtener mejores resultados de las mismas.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Sí	16	100.00
No	0	0.00
Total	16	100.00



Análisis: La totalidad de los gerentes señalan que fomentar el trabajo en equipo es algo en lo que se está trabajando actualmente para llegar a facilitar la realización de las tareas y de esta forma lograr que el personal se integre y logren una mejor comunicación interpersonal y la empresa puede llegar a beneficiarse.

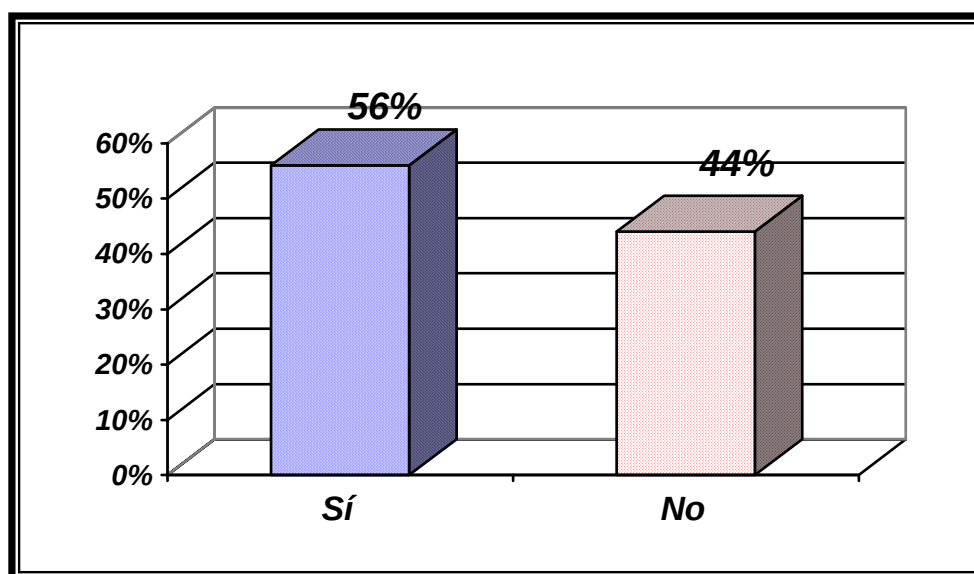


Pregunta N° 7

¿Se realizan algún tipo de actividades para capacitar al personal?

Objetivo: Determinar si se han identificado necesidades de capacitación para mejorar las habilidades del personal.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Sí	9	56.00
No	7	44.00
Total	16	100.00



Análisis: El 56% de los gerentes considera importante capacitar al personal en su área específica, para obtener una mayor productividad. El 44% considera que las capacitaciones al personal no son importantes para ellos y por lo tanto no invierten en ello.

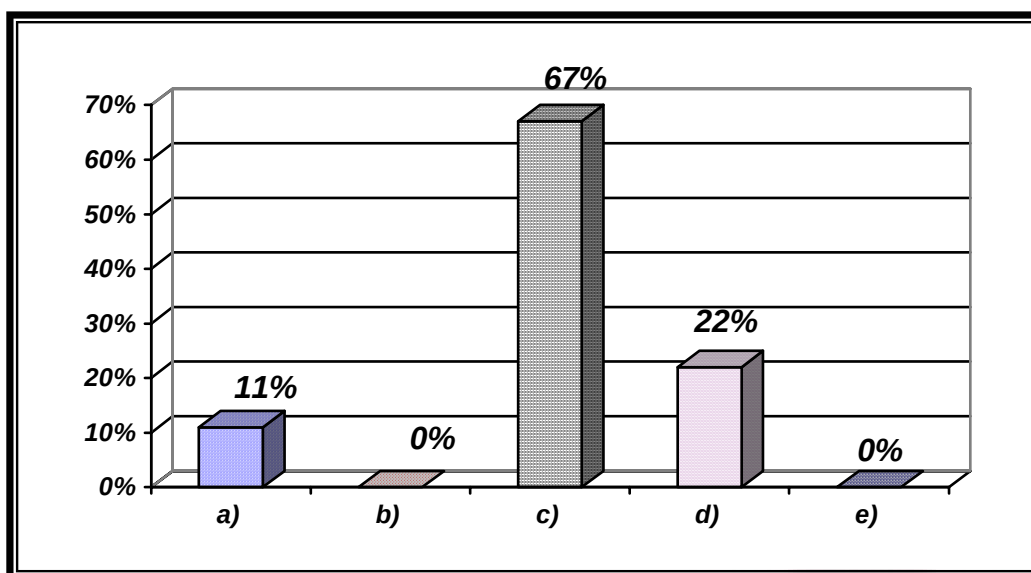


Pregunta N° 8

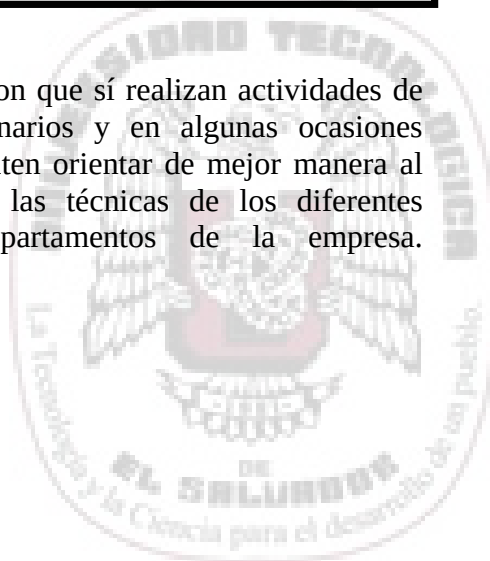
¿Cuáles son esas actividades de capacitación que se realizan?

Objetivo: Establecer cuáles son los medios que se utilizan para impartir programas de desarrollo en beneficio del personal.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
a) Talleres	1	11.00
b) Simulaciones	0	0.00
c) Seminarios	6	67.00
d) Conferencias	2	22.00
e) Otros	0	0.00
Total	9	100.00



Análisis: De los nueve gerentes que afirmaron que sí realizan actividades de capacitación por medio de seminarios y en algunas ocasiones talleres y conferencias, que permiten orientar de mejor manera al personal a utilizar el sistema y las técnicas de los diferentes procesos que realizan los departamentos de la empresa.

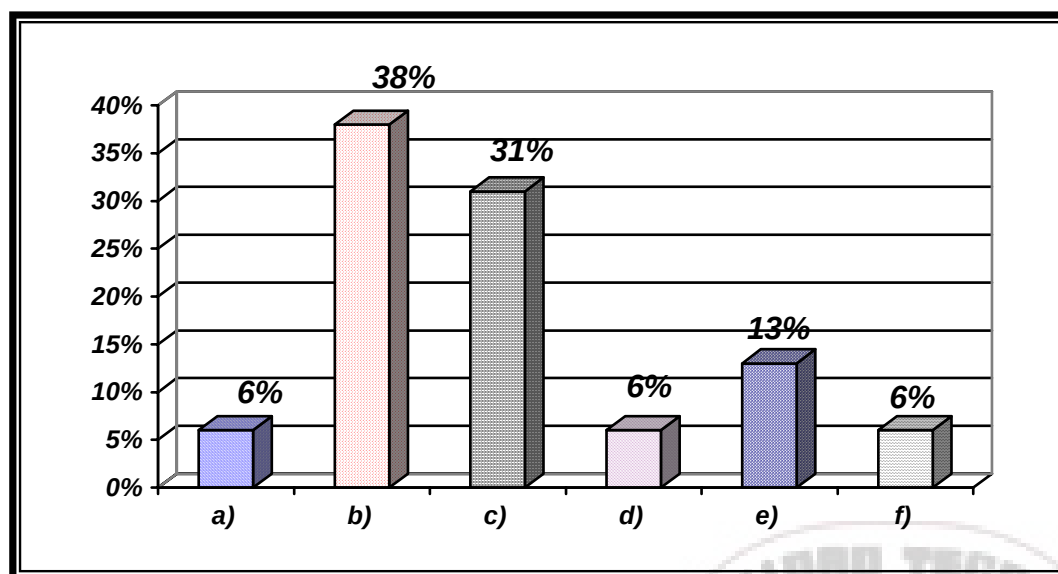


Pregunta N° 9

¿Cuáles de los siguientes factores considera usted más importantes para realizar un cambio?

Objetivo: Clasificar por nivel de importancia los factores que los gerentes consideran necesarios para el desarrollo de sus funciones.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
a) Ambiente laboral	1	6.00
b) Motivación	6	38.00
c) Comunicación	5	31.00
d) Creatividad	1	6.00
e) Actitudes positivas	2	13.00
f) Otros	1	6.00
Total	16	100.00



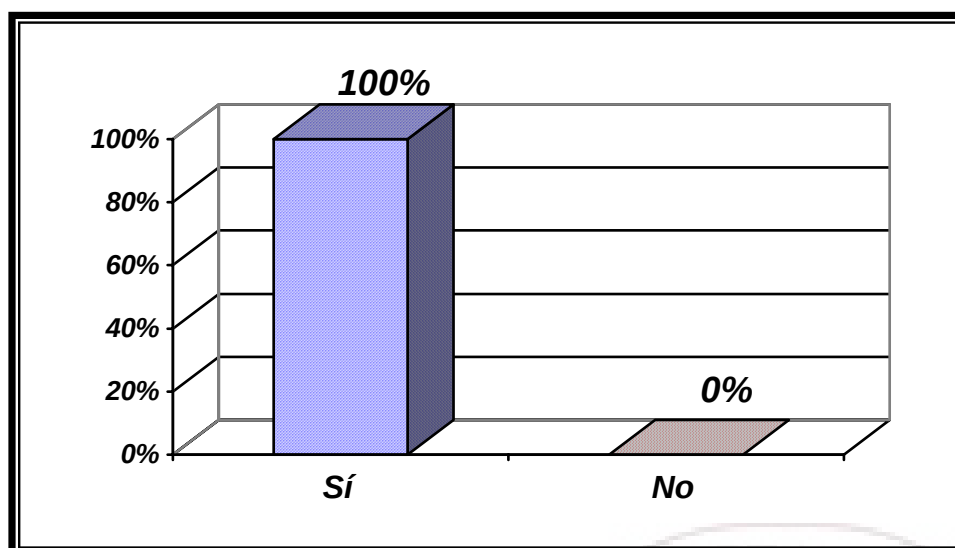
Análisis: El 38% de los gerentes manifiestan que el factor primordial para establecer un cambio es la motivación ya que les permite generar una mejor aceptación ante un cambio para que los empleados estén dispuestos a implementarlo. Otro de los factores que el 31% considera importante es la comunicación que debe de ser efectiva en toda la organización. El 31% considera que el ambiente y la creatividad influye mucho en las labores que se realizan fomentando actitudes positivas para el desarrollo de las mismas.

Pregunta N° 10

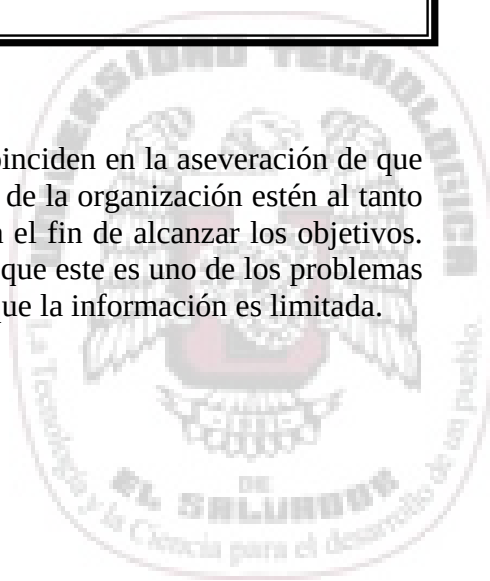
¿Considera importante intercambiar información de los procesos que se realizan en todos los niveles de la organización?

Objetivo: Identificar el interés de los gerentes ante la necesidad de transmitir información que se relaciona con los procesos que se realizan en cada nivel de la empresa.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Sí	16	100.00
No	0	0.00
Total	16	100.00



Análisis: Todos los gerentes entrevistados coinciden en la aseveración de que es importante que todos los niveles de la organización estén al tanto de los procesos que se realizan con el fin de alcanzar los objetivos. Sin embargo también manifestaron que este es uno de los problemas que se da dentro de la empresa porque la información es limitada.

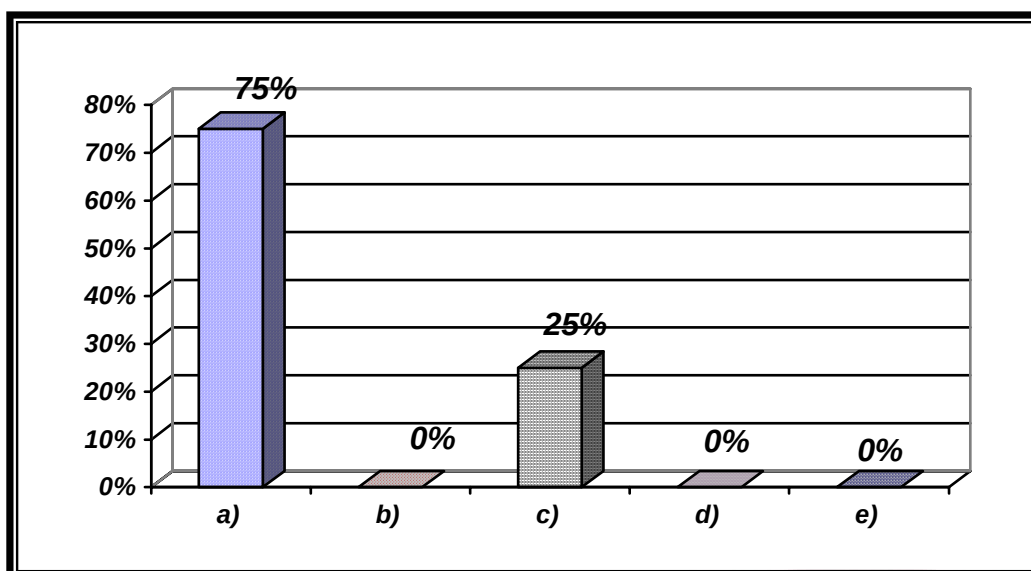


Pregunta N° 11

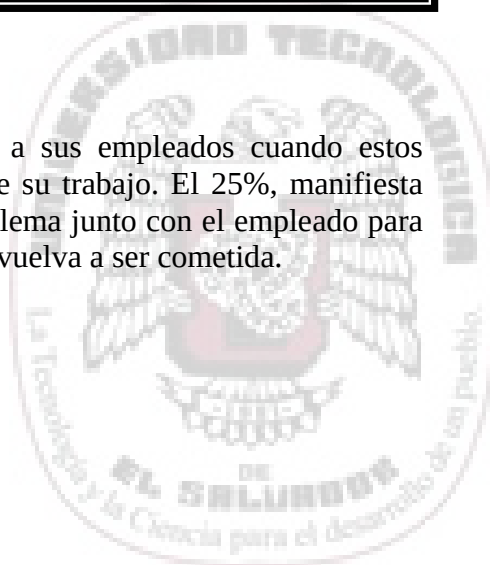
¿Qué acciones se realizan ante errores cometidos por el personal?

Objetivo: Identificar la actitud de los gerentes frente a las faltas cometidas por los empleados.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
a) Se reprende	12	75.00
b) Se tolera	0	0.00
c) Se retroalimenta	4	25.00
d) Se despide	0	0.00
e) Otros	0	0.00
Total	16	100.00



Análisis: El 75% de los gerentes reprende a sus empleados cuando estos cometen errores en el desarrollo de su trabajo. El 25%, manifiesta que es mejor retroalimentar el problema junto con el empleado para identificar la falta y que ésta jamás vuelva a ser cometida.

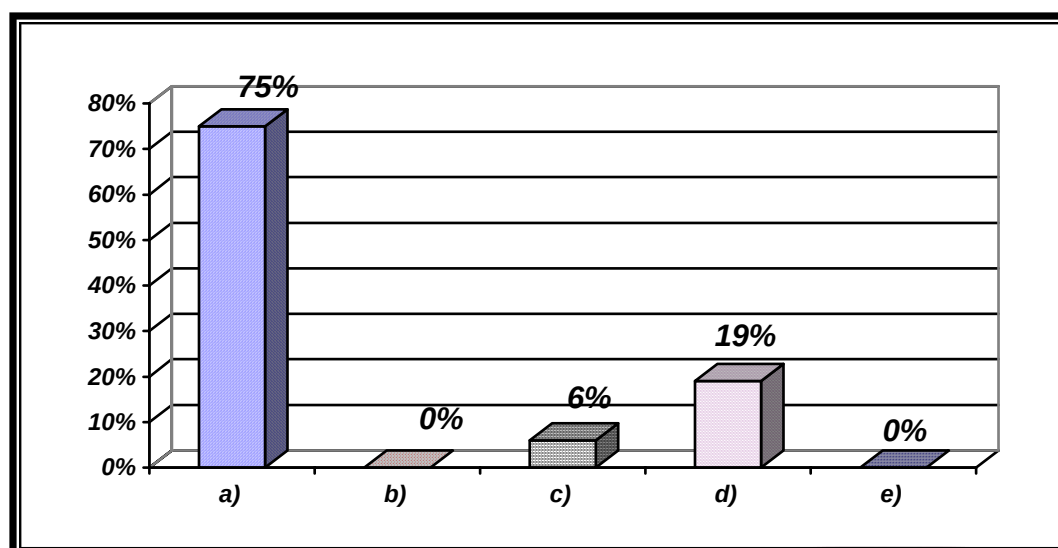


Pregunta N° 12

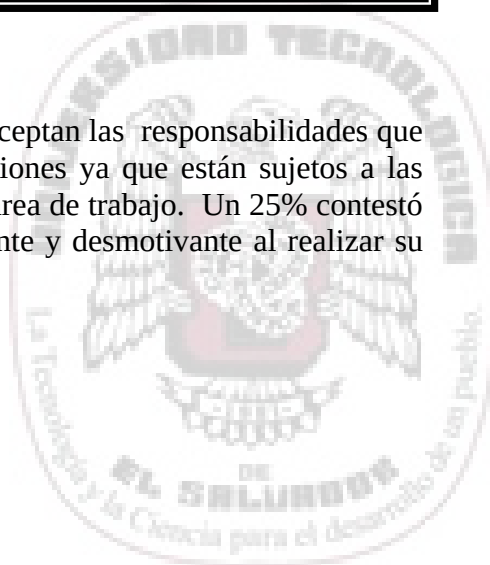
¿Cuál es la actitud de los empleados cuando se les asigna una tarea concreta dentro de sus responsabilidades?

Objetivo: Deducir cuál es la reacción del personal, cuando se les asigna una responsabilidad a realizar.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
a) Aceptación	12	75.00
b) Rechazo	0	0.00
c) Indiferencia	1	6.00
d) Motivación	3	19.00
e) Otros	0	0.00
Total	16	100.00



Análisis: El 75% afirma que los empleados aceptan las responsabilidades que se les asignan dentro de sus funciones ya que están sujetos a las decisiones y labores propias de su área de trabajo. Un 25% contestó que reaccionan de manera indiferente y desmotivante al realizar su trabajo.

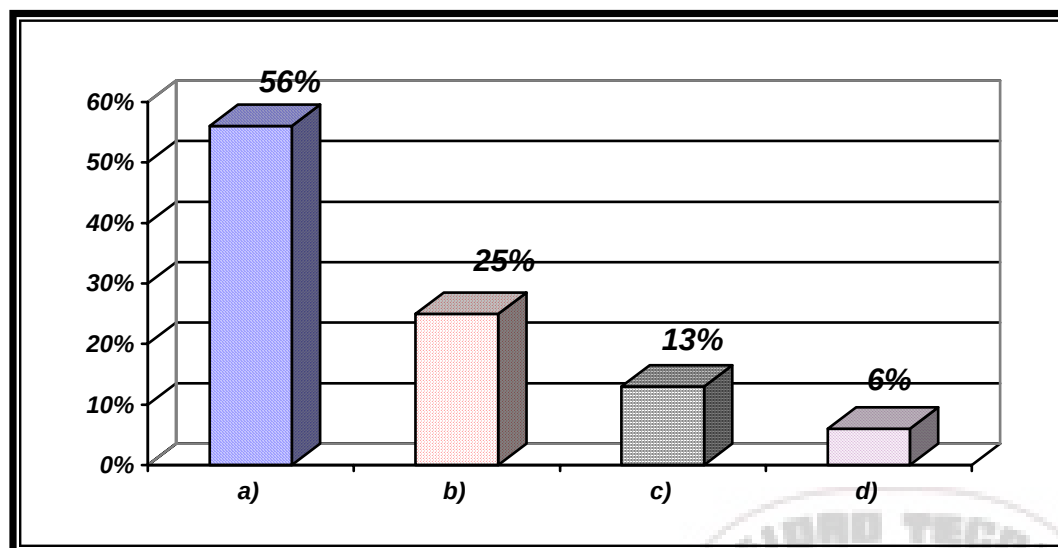


Pregunta N° 13

Mencione los problemas de mayor importancia que constituyen verdaderos obstáculos para la realización de sus tareas. Favor especificar.

Objetivo: Identificar los problemas de mayor relevancia que influyen en la realización de las funciones que desempeñan los gerentes.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
a) Falta de productos	9	56.00
b) Falta de comunicación	4	25.00
c) Problemas en la toma de decisiones	2	13.00
d) Falta de atención a clientes.	1	6.00
Total	16	100.00



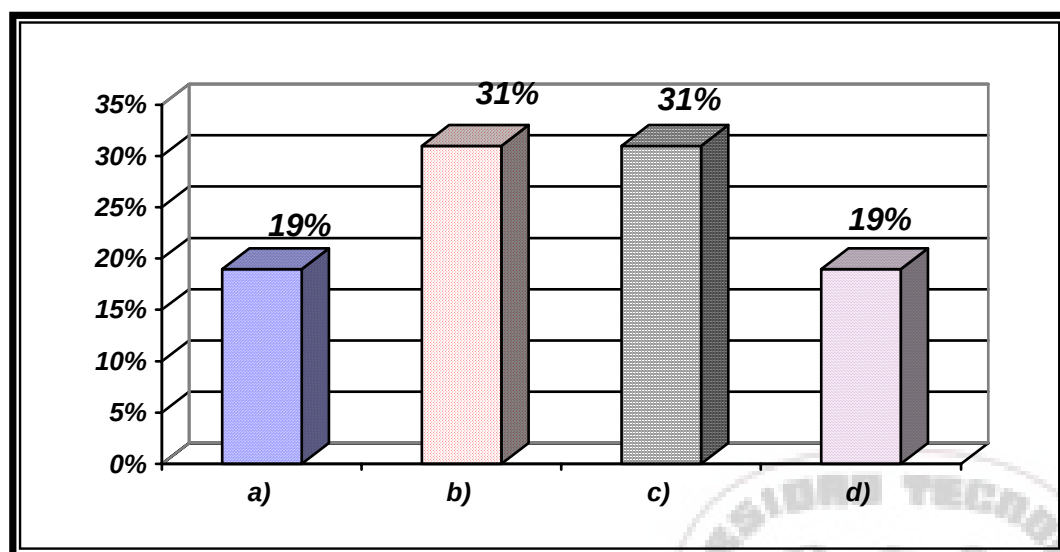
Análisis: En su totalidad los gerentes afirman que la falta de productos en inventario afecta enormemente el buen desarrollo de las labores e integridad de la empresa; otro de los problemas que se consideran es la falta de comunicación que existe entre los diferentes departamentos, lo cual crea dificultades para la coordinación del trabajo, que se traduce en un servicio deficitario para el cliente.

Pregunta N° 14

¿Qué sugiere para solucionar los problemas que enfrentan actualmente?

Objetivo: Identificar las alternativas de solución que se consideran para resolver los problemas que requieren de mayor atención dentro de la empresa.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
a) Transmitir la información necesaria a cada departamento	3	19.00
b) Mejorar la atención a clientes en cuanto a entrega de pedidos.	5	31.00
c) Manejo adecuado de productos en existencia	5	31.00
d) Mejor comunicación entre jefes y personal	3	19.00
Total	16	100.00



Análisis: El problema primordial en las empresas es la falta de comunicación entre los departamentos, ello obstaculiza el flujo de información, la toma de decisiones adecuadas en la solución de problemas, la colocación oportuna del producto en el mercado y que el empleado se sienta satisfecho dentro de su trabajo; lo cual interviene en la rentabilidad de la empresa y el servicio al cliente.

Presentación de resultados

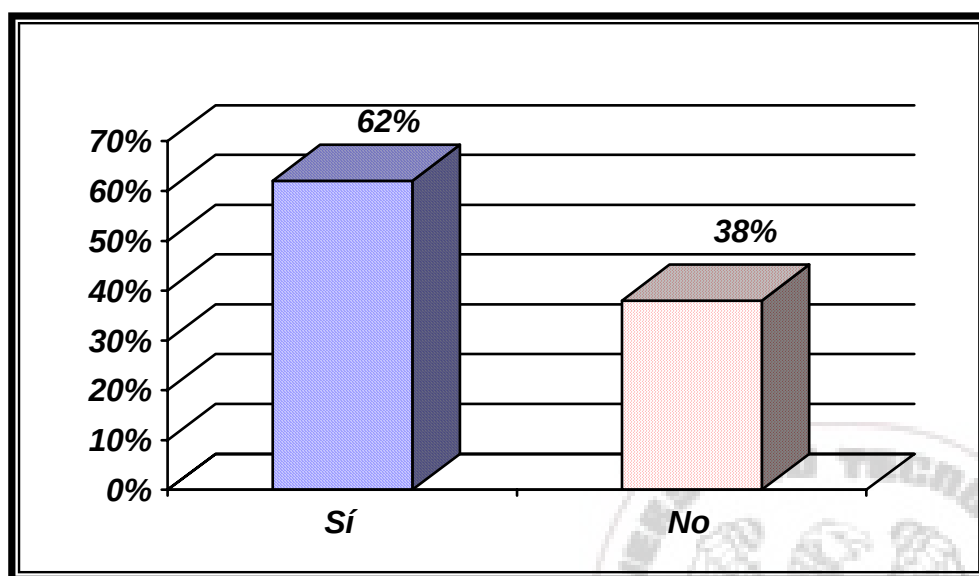
8.2 Análisis e interpretación del cuestionario dirigido al personal administrativo y ventas.

Pregunta N° 1

¿Participa en la formulación de objetivos y metas para el desempeño de sus funciones?

Objetivo: Establecer si a los empleados se les involucra en la formulación de planes y programas de trabajo.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Sí	82	62.00
No	50	38.00
Total	132	100.00



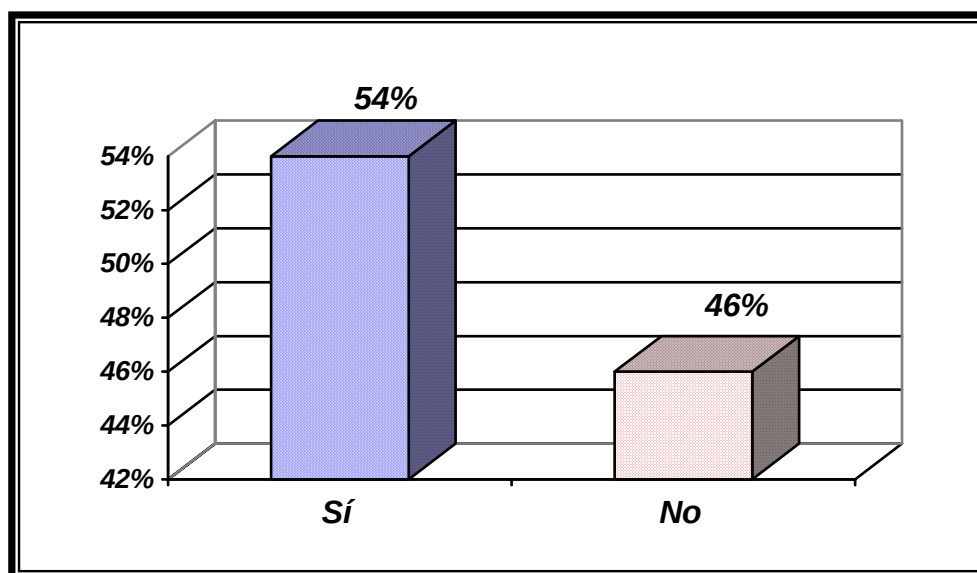
Análisis: El 62% de los empleados encuestados respondió que sí participan en el establecimiento de los objetivos y metas de su área correspondiente, y un 38% contestó que no se les involucra en la realización de los programas de trabajo; ya que son establecidos por los jefes respectivos para que sean cumplidos.

Pregunta N° 2

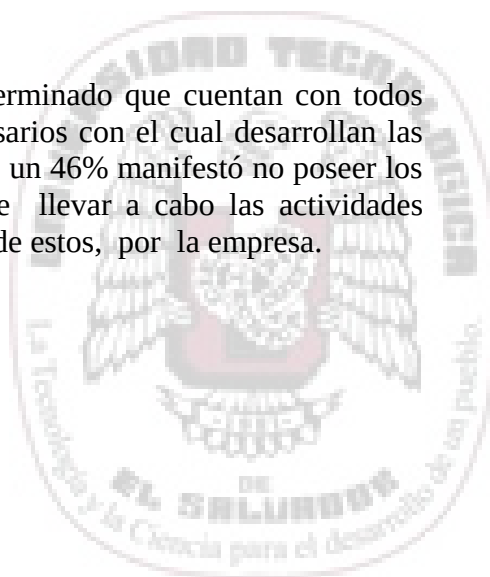
¿Cuenta con todos los medios e instrumentos necesarios para realizar las actividades asignadas?

Objetivo: Determinar si los empleados cuentan con los recursos necesarios para la realización de su trabajo.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Sí	72	54.00
No	60	46.00
Total	132	100.00



Análisis: El 54% de los empleados han determinado que cuentan con todos los materiales e instrumentos necesarios con el cual desarrollan las funciones asignadas; mientras que un 46% manifestó no poseer los medios adecuados que les facilite llevar a cabo las actividades diarias por falta de una proporción de estos, por la empresa.

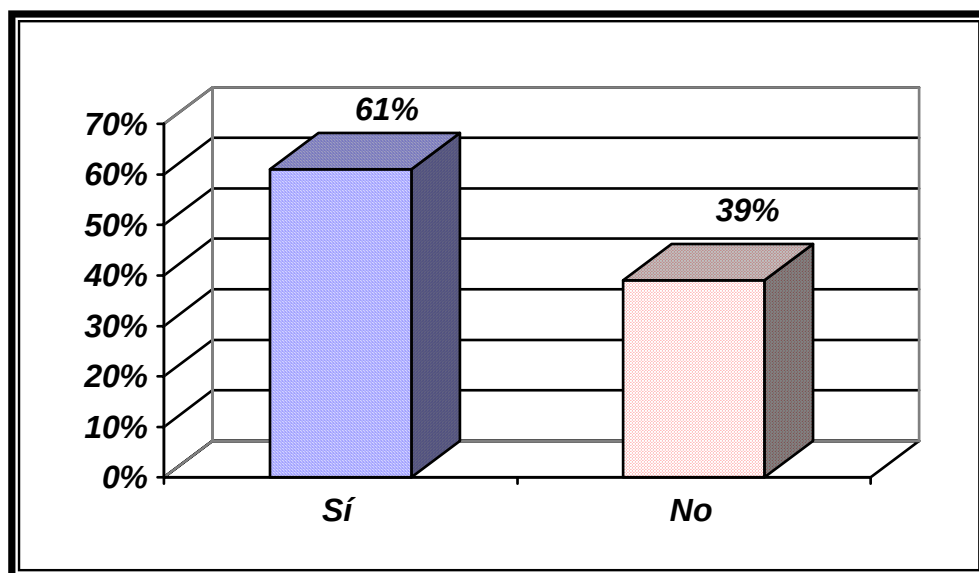


Pregunta N° 3

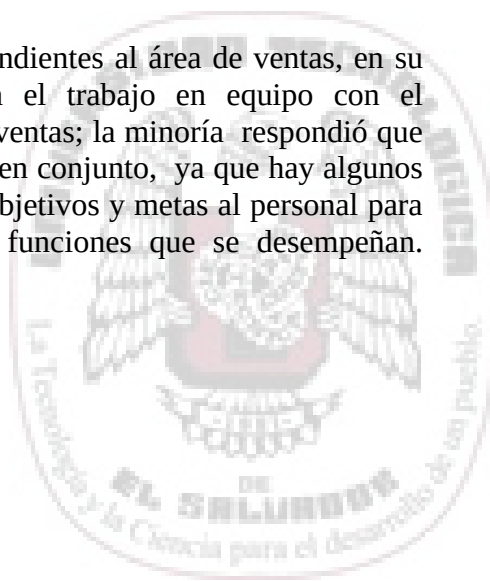
¿Se han integrado equipos de trabajo para facilitar la realización de las tareas?

Objetivo: Investigar si los empleados son motivados a trabajar en equipo, con el fin de alcanzar metas comunes.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Sí	81	61.00
No	51	39.00
Total	132	100.00



Análisis: El 61% de los empleados correspondientes al área de ventas, en su mayoría contestaron que realizan el trabajo en equipo con el propósito de alcanzar las metas de ventas; la minoría respondió que no se integran a realizar el trabajo en conjunto, ya que hay algunos departamentos que establecen los objetivos y metas al personal para ser cumplidos en las respectivas funciones que se desempeñan.

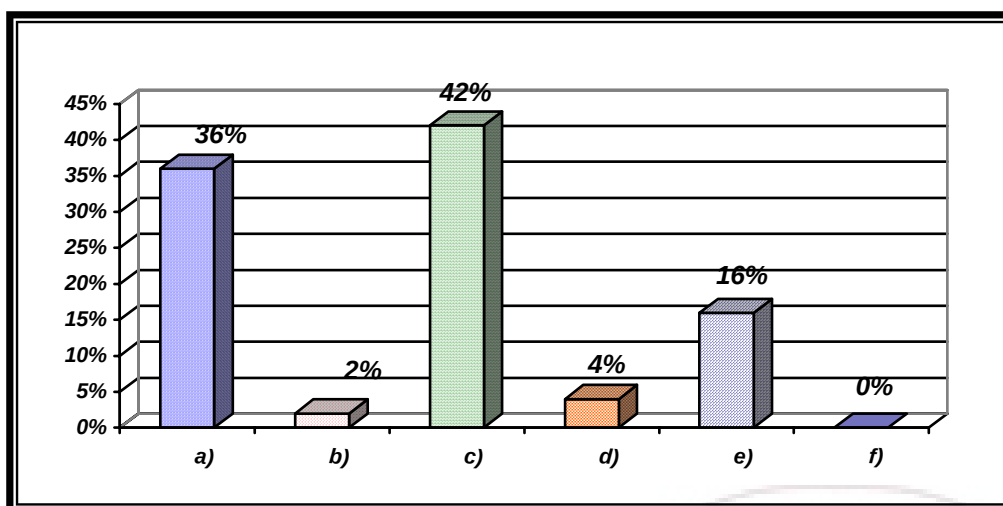


Pregunta N° 4

¿Cuáles son los incentivos que como empleado recibe para desempeñarse mejor en su trabajo?

Objetivo: Establecer cuáles son las técnicas que se utilizan para motivar al personal.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
a) Incentivos económicos	48	36.00
b) Ascensos	2	2.00
c) Capacitación	56	42.00
d) Reconocimiento	4	4.00
e) Participación	22	16.00
f) Otros	0	0.00
Total	132	100.00



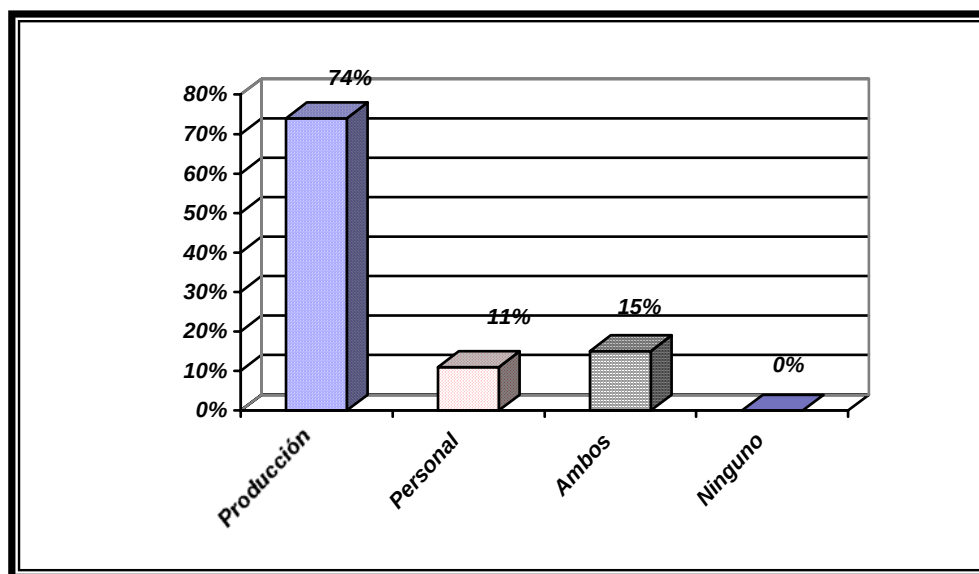
Análisis: El 48% de empleados son motivados a través de capacitación que reciben, el cual les permite desempeñarse mejor en sus puestos de trabajo. El 36% de las personas, reciben una contribución económica por las ventas realizadas, ya que reciben comisiones, bonos, premios. Y el 22% recibe reconocimientos por la participación que realizan al sobresalir como buenos empleados permitiéndoseles llegar a un nivel superior de trabajo.

Pregunta N° 5

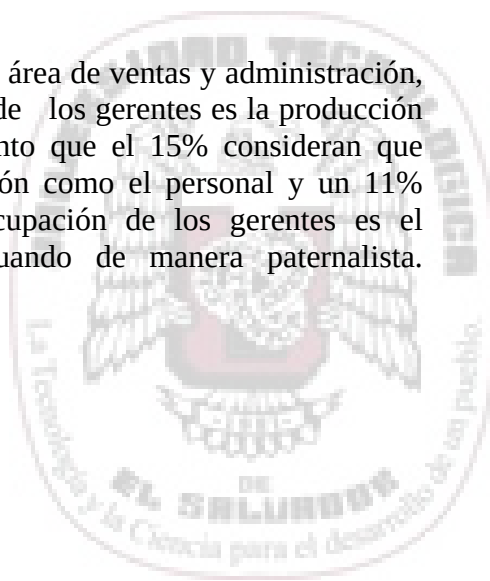
De acuerdo a su criterio, ¿qué le preocupa más a los gerentes de su empresa?

Objetivo: Identificar el tipo de liderazgo que los gerentes ejercen en cuanto a sus preferencias ante las funciones que ejercen.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
a) La producción	98	74.00
b) El personal	14	11.00
c) Ambos aspectos	20	15.00
d) Ninguno	0	0.00
Total	132	100.00



Análisis: El 74% de los empleados tanto del área de ventas y administración, confirmaron que el mayor interés de los gerentes es la producción o el trabajo que se realiza, en tanto que el 15% consideran que ambos aspectos, tanto la producción como el personal y un 11% manifiestan que la mayor preocupación de los gerentes es el bienestar de los empleados actuando de manera paternalista.

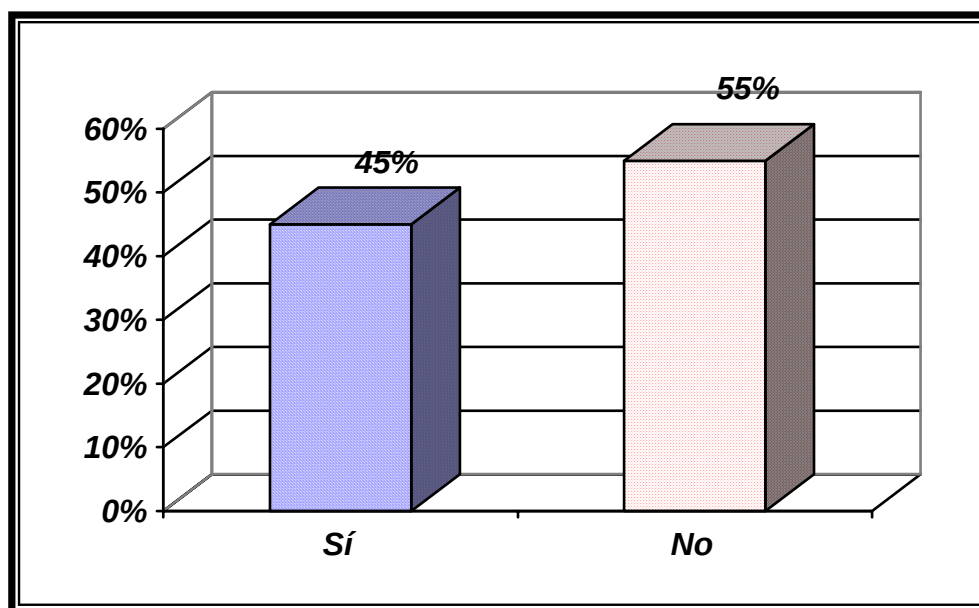


Pregunta N° 6

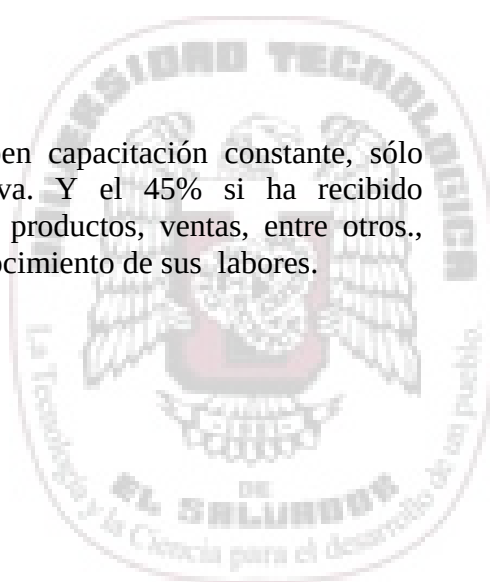
¿Cuenta la organización con un programa formal de capacitación?

Objetivo: Determinar si los jefes se preocupan porque el personal adquiriera más conocimientos y mejore sus habilidades, con el propósito de lograr un desempeño más eficiente.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Sí	60	45.00
No	72	55.00
Total	132	100.00



Análisis: El 55% de las personas no reciben capacitación constante, sólo reciben una capacitación inductiva. Y el 45% si ha recibido capacitación en lo referente a los productos, ventas, entre otros., que les permite tener un mejor conocimiento de sus labores.

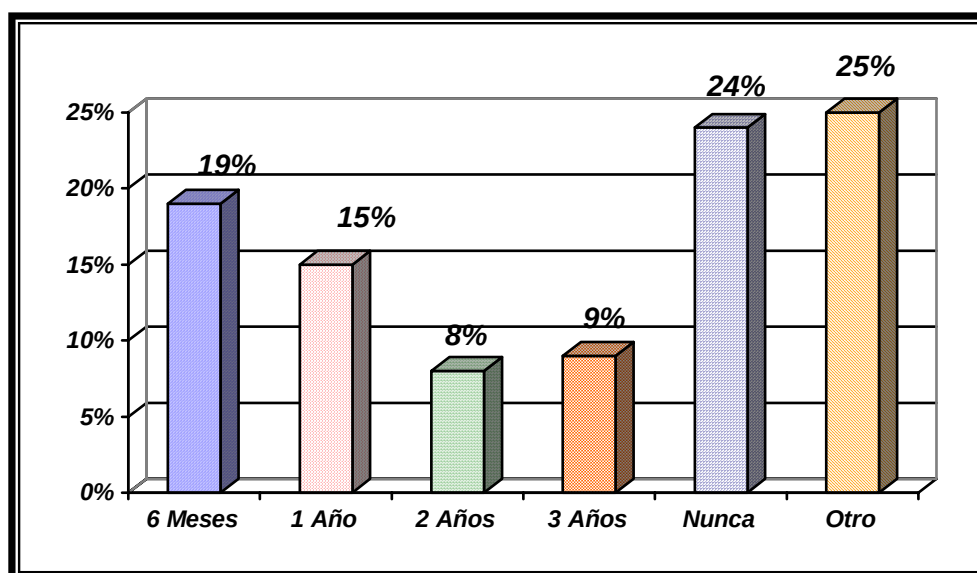


Pregunta N° 7

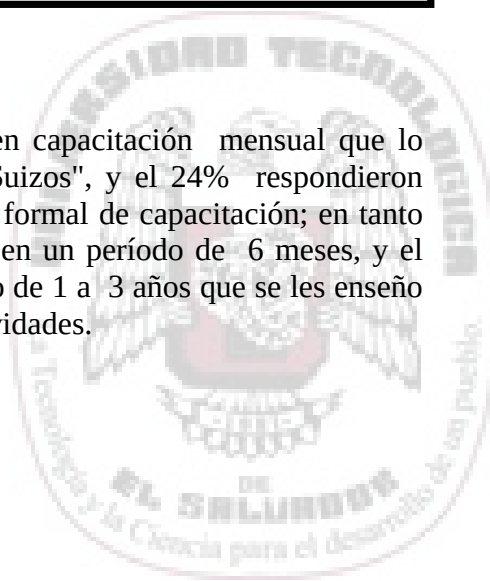
¿Hace cuánto tiempo recibió un programa de capacitación y desarrollo?

Objetivo: Confirmar el tiempo que se dedica para realizar programas que contribuyan al desarrollo del personal.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
a) Seis meses	25	19.00
b) Un año	20	15.00
c) Dos años	10	8.00
d) Tres años	12	9.00
e) Nunca	32	24.00
f) Otro	33	25.00
Total	132	100.00



Análisis: El 25% de los empleados reciben capacitación mensual que lo realiza la empresa "Laboratorios Suizos", y el 24% respondieron que no se cuenta con un programa formal de capacitación; en tanto que un 19% sí recibió orientación en un período de 6 meses, y el 32% respondió que hace un periodo de 1 a 3 años que se les enseñó a realizar de mejor manera sus actividades.

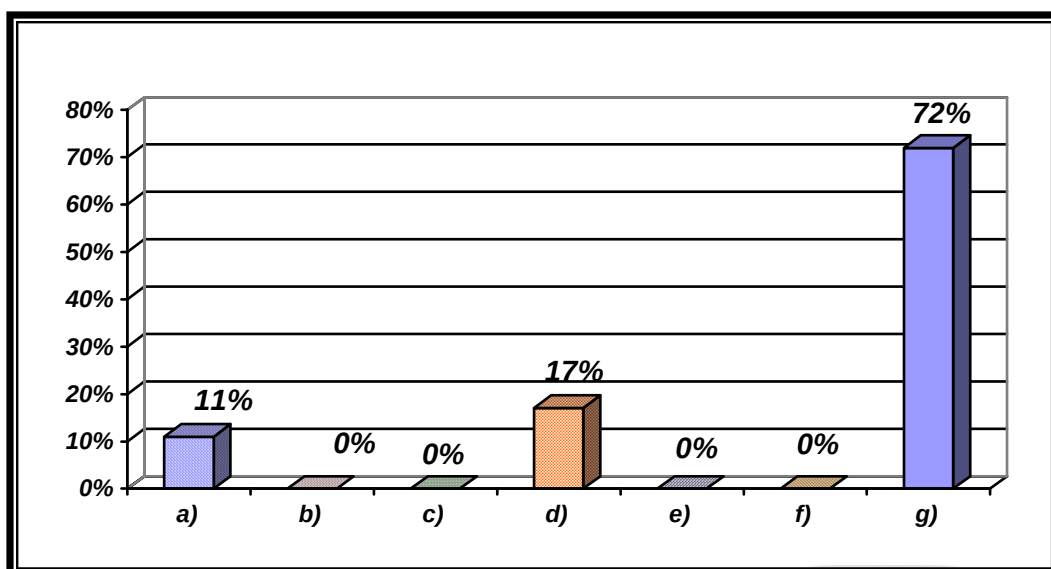


Pregunta N° 8

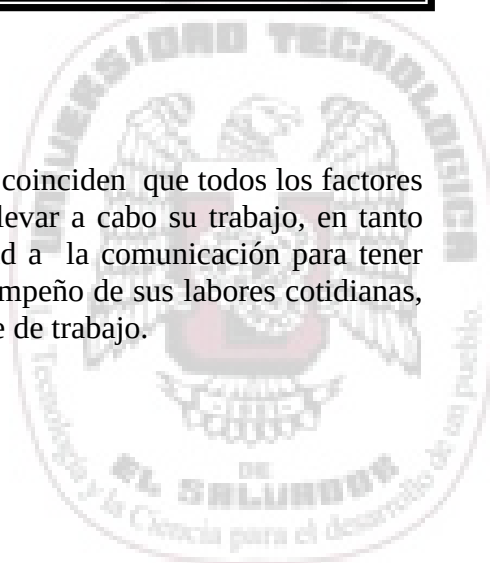
De los factores mencionados a continuación ¿cuáles considera esenciales para la realización de su trabajo?

Objetivo: Evaluar qué aspectos deben mejorarse para motivar al personal.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
a) Clima organizacional	15	11.00
b) Incentivos económicos	0	0.00
c) Tecnología	0	0.00
d) Comunicación	22	17.00
e) Métodos y procedimientos de trabajo	0	0.00
f) Todos los anteriores	0	0.00
g) Otros	95	72.00
Total	132	100.00



Análisis: La gran mayoría de los empleados coinciden que todos los factores mencionados son esenciales para llevar a cabo su trabajo, en tanto que los demás le dan más prioridad a la comunicación para tener una mejor coordinación en el desempeño de sus labores cotidianas, manteniendo un ambiente agradable de trabajo.

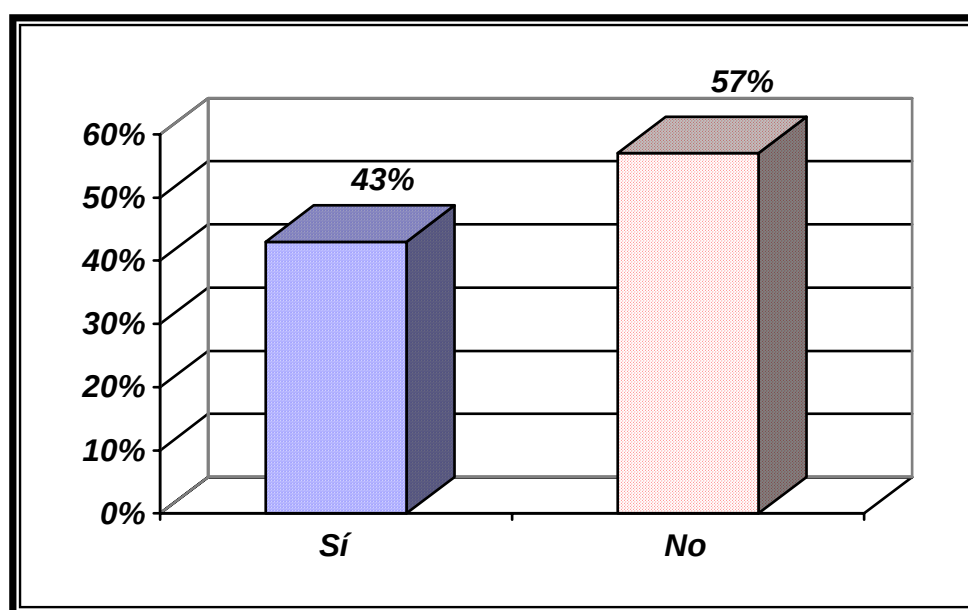


Pregunta N° 9

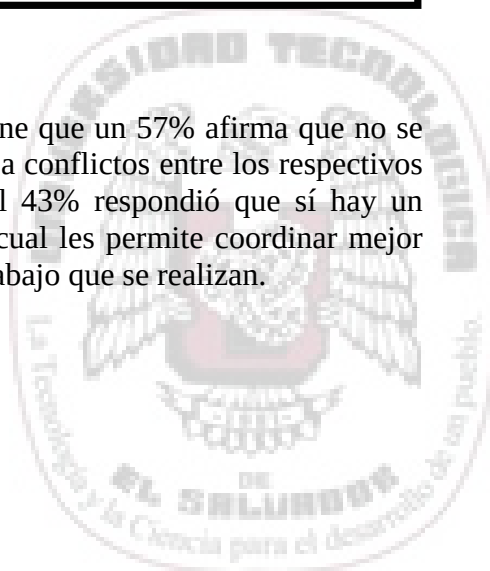
¿Se intercambia información de los procesos que se siguen para realizar las tareas diarias?

Objetivo: Identificar la importancia que se da al manejo de información relacionada con los procesos que realiza cada una de las áreas de las empresas.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Sí	57	43.00
No	75	57.00
Total	132	100.00



Análisis: De acuerdo a los resultados, se tiene que un 57% afirma que no se intercambia información, y esto crea conflictos entre los respectivos departamentos de las empresas. El 43% respondió que sí hay un manejo adecuado de los datos lo cual les permite coordinar mejor los métodos y procedimientos de trabajo que se realizan.

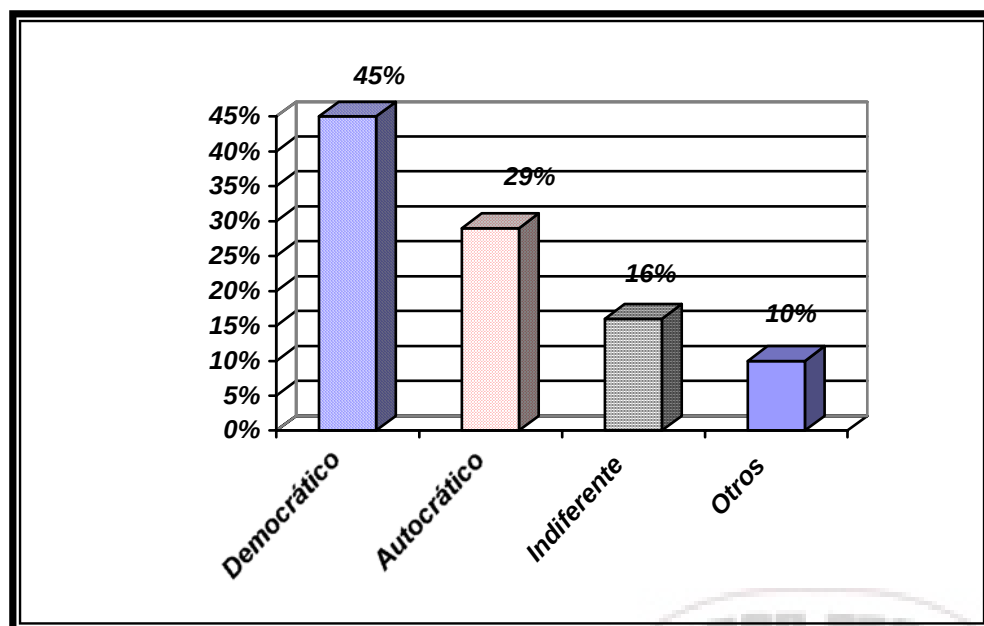


Pregunta N° 10

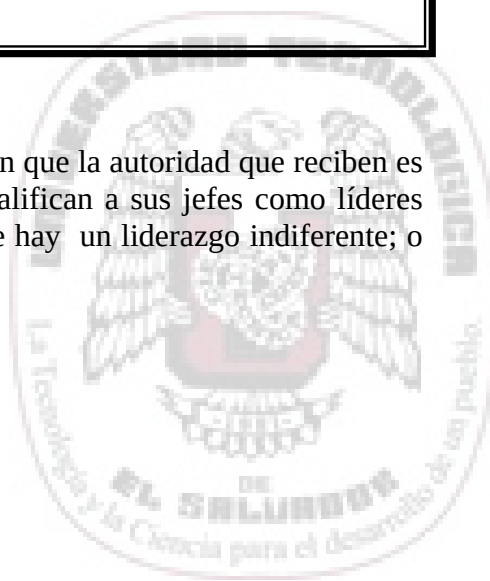
De acuerdo a su criterio ¿cuál es el tipo de liderazgo que se ejerce dentro de la empresa?

Objetivo: Concretizar cuál es la autoridad que se ejerce en las empresas para así identificar el estilo de liderazgo.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
a) Democrático	60	45.00
b) Autocrático	38	29.00
c) Indiferente	21	16.00
d) Otros	13	10.00
Total	132	100.00



Análisis: El 45% de los empleados consideran que la autoridad que reciben es de tipo democrático. Y un 29% califican a sus jefes como líderes autocráticos; el 26% establecen que hay un liderazgo indiferente; o paternalista familiar.

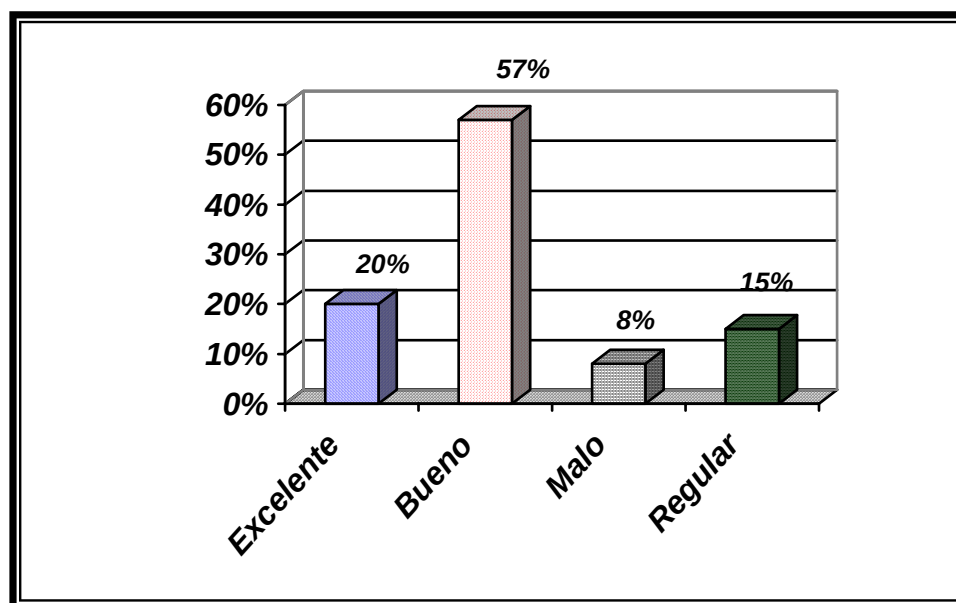


Pregunta N° 11

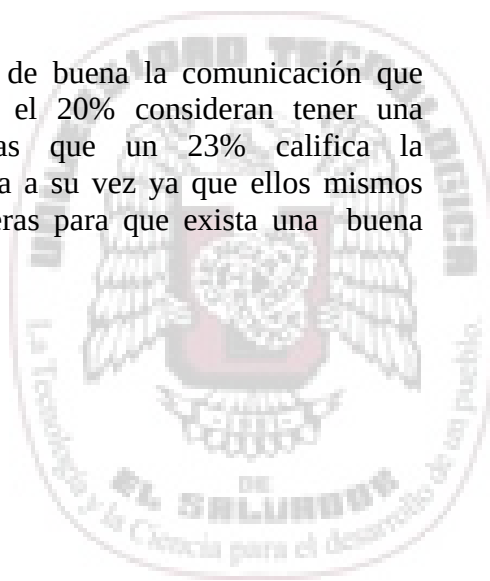
¿Cómo considera la comunicación que existe entre jefes y empleados?

Objetivo: Comprobar, en base a los datos obtenidos, cómo es la comunicación que existe entre jefes y empleados.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	27	20.00
Bueno	75	57.00
Malo	10	8.00
Regular	20	15.00
Total	132	100.00



Análisis: El 57% de las personas califican de buena la comunicación que existe con sus respectivos jefes, el 20% consideran tener una excelente comunicación, mientras que un 23% califica la comunicación como regular y mala a su vez ya que ellos mismos con sus actitudes interponen barreras para que exista una buena relación.

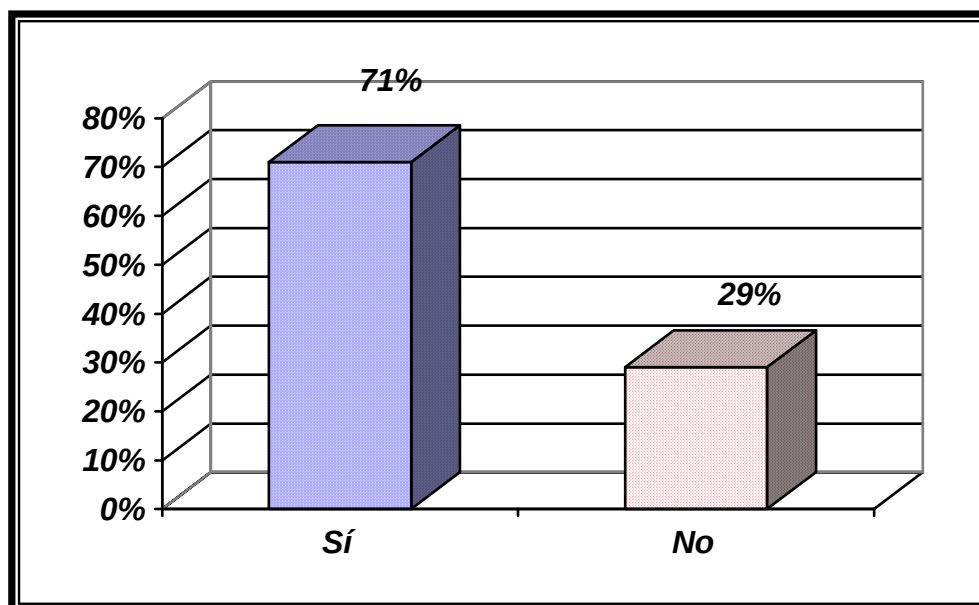


Pregunta N° 12

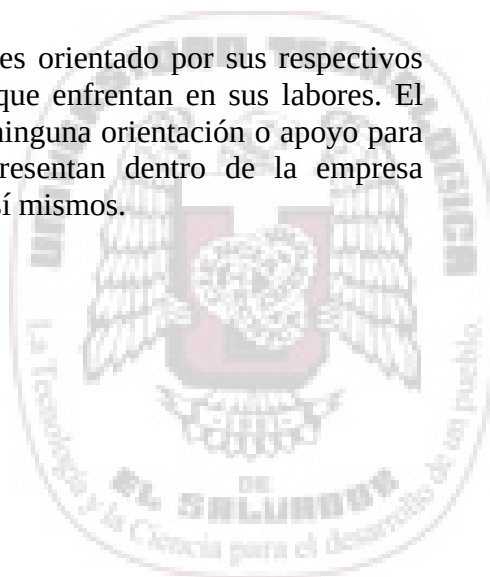
¿Es orientado por su jefe en la resolución de problemas que se le presentan en su puesto de trabajo?

Objetivo: Identificar la participación de los jefes en la solución de conflictos.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Sí	94	71.00
No	38	29.00
Total	132	100.00



Análisis: Según datos obtenidos un 71% sí es orientado por sus respectivos jefes para resolver los problemas que enfrentan en sus labores. El 29% de los empleados no reciben ninguna orientación o apoyo para resolver los problemas que se presentan dentro de la empresa teniendo que tomar decisiones por sí mismos.

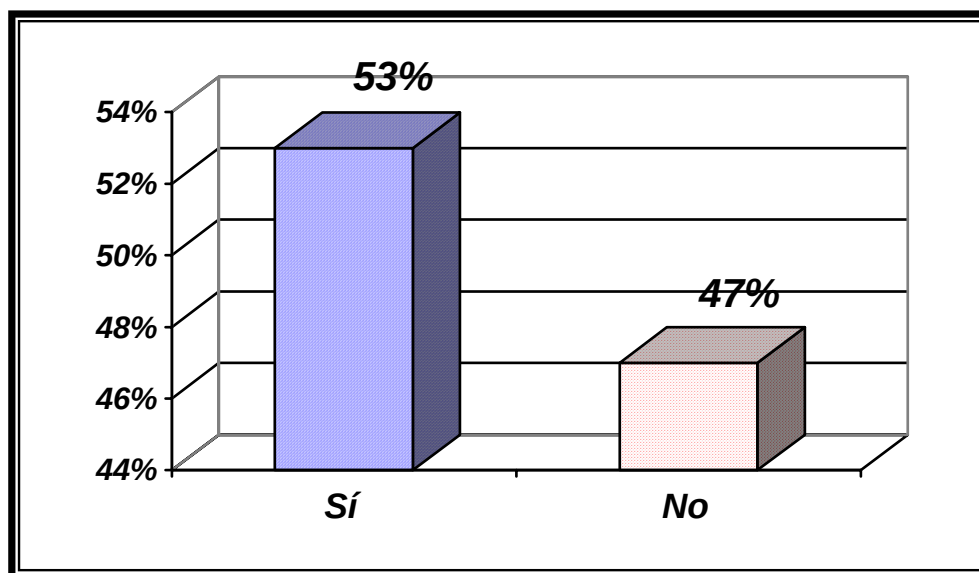


Pregunta N° 13

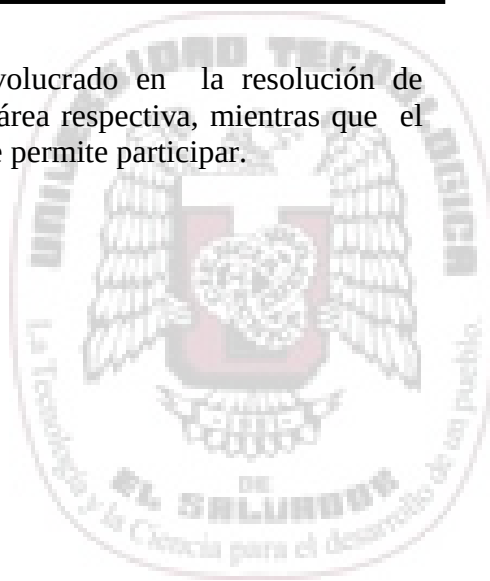
¿Lo toma en cuenta su jefe en la discusión de problemas de la empresa en su respectiva área de responsabilidad?

Objetivo: Determinar si los jefes toman en consideración las aportaciones de sus empleados, en cuanto a la solución de problemas, en su área respectiva.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Sí	70	53.00
No	62	47.00
Total	132	100.00



Análisis: Un 53% respondió que sí es involucrado en la resolución de problemas que se presentan en su área respectiva, mientras que el 47% restante manifestó que no se le permite participar.

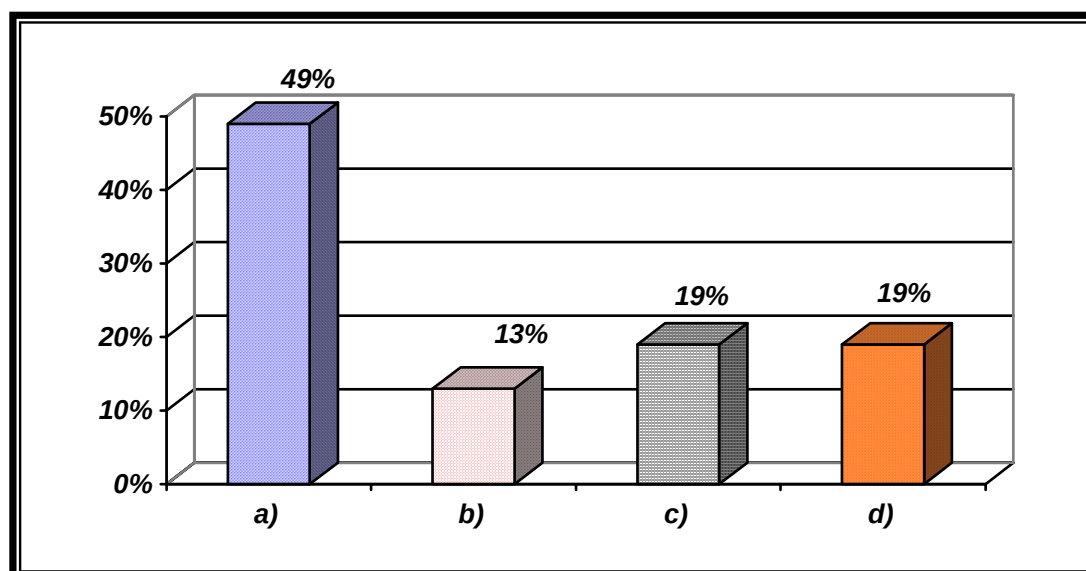


Pregunta N° 14

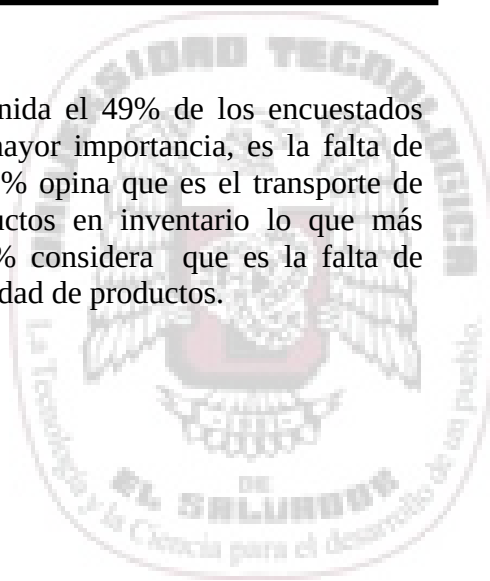
Mencione los problemas de mayor importancia que constituyen verdaderos obstáculos para la realización de sus tareas. Favor especificar.

Objetivo: Enunciar los problemas de mayor importancia que obstaculizan la realización y desempeño de las actividades que ejecutan.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
a) Falta de comunicación	65	49.00
b) Intercambio de información	17	13.00
c) Transporte	25	19.00
d) Falta de productos en existencia	25	19.00
Total	132	100.00



Análisis: De acuerdo a la información obtenida el 49% de los encuestados consideran que el problema de mayor importancia, es la falta de comunicación. Mientras que un 38% opina que es el transporte de los pedido y el carecer de productos en inventario lo que más problemas les ocasiona. Y un 13% considera que es la falta de información en cuanto a disponibilidad de productos.

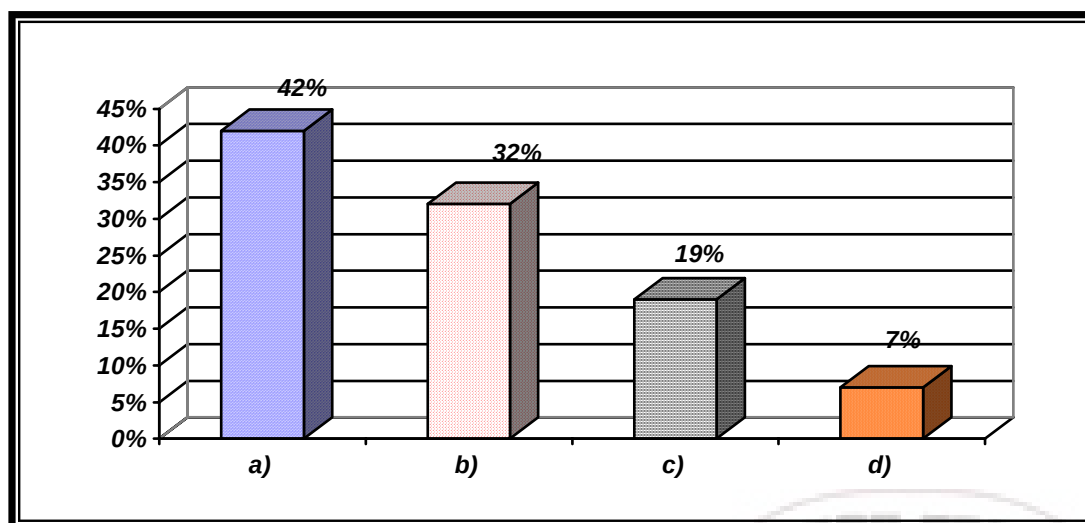


Pregunta N° 15

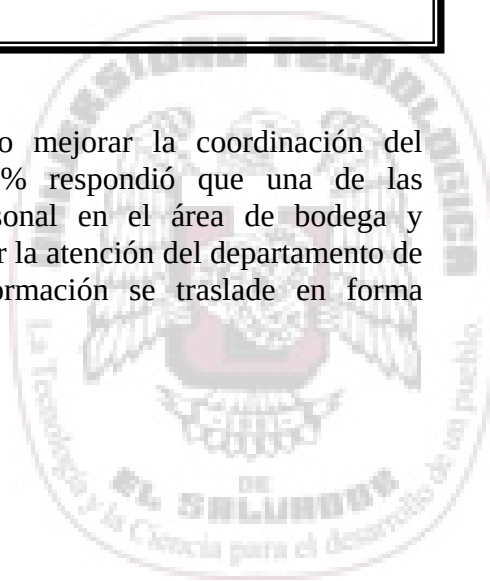
¿Qué sugiere para solucionar los problemas que enfrentan actualmente?

Objetivo: Considerar las alternativas de solución planteadas por el personal de la empresa, de manera que contribuyan al desarrollo de nuestro proyecto temático.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
a) Mejorar la coordinación del despacho de productos	55	42.00
b) Más personal en área de bodega y facturación	42	32.00
c) Mejorar la atención del departamento de créditos y cobros	25	19.00
d) Información a tiempo	10	7.00
Total	132	100.00



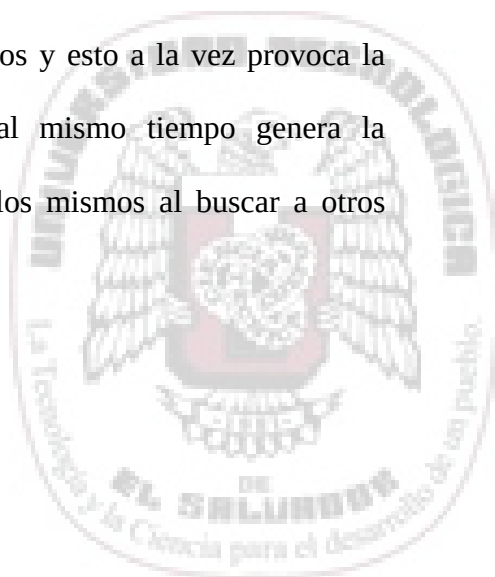
Análisis: El 42% sugirió que es necesario mejorar la coordinación del despacho de productos y el 32% respondió que una de las soluciones es contratar más personal en el área de bodega y facturación. El 26% sugiere mejorar la atención del departamento de créditos y cobros y que la información se traslade en forma oportuna.



9. CONCLUSIONES

Las empresas en las cuales se realizó la investigación de campo, actualmente enfrentan algunos problemas, los cuales se detallan a continuación:

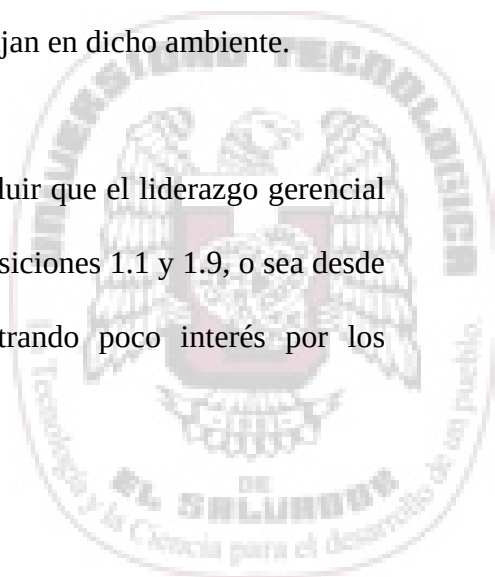
- Los gerentes desconocen las herramienta técnico-administrativas para la delegación de funciones; por lo que la autoridad es centralizada, y los empleados están en la obligación de cumplir con las funciones encomendadas sin poder de opinión en cuanto a formas de mejorar su trabajo.
- La falta de comunicación entre gerentes y empleados es uno de los mayores problemas que afectan a las empresas, ya que a los empleados no se les da la confianza para que ellos puedan hacer sugerencias u opiniones a sus jefes, creando inconvenientes en el traslado de la información que se requiere de los diferentes niveles de las empresas, y a la vez obstaculiza la toma de decisiones en cuanto a los problemas que afectan el buen desempeño de estas.
- El no contar con un control eficiente de los inventarios afecta enormemente a las empresas, ya que no se sabe las existencias reales de los productos, sus fechas de vencimiento, las salidas de los mismos y esto a la vez provoca la distribución tardada de los productos, que al mismo tiempo genera la insatisfacción de los clientes y la pérdida de los mismos al buscar a otros proveedores que les brinden un mejor servicio.



- No se fomenta el trabajo en equipo y por lo tanto las relaciones interpersonales, en muchas situaciones, crean conflictos, siendo una barrera para alcanzar los objetivos y metas propuestos, además, no se les incentiva adecuadamente para mejorar la participación de los mismos, de manera que se identifiquen con los objetivos que persigue la organización.
- La carencia de programas formales de capacitación de los empleados como de los gerentes, en diferentes áreas de desempeño de la empresa ha propiciado el incremento de los problemas, afectando la rentabilidad e integridad de las mismas.
- Dentro de las empresas no existe un liderazgo efectivo o líderes que puedan influir en los gerentes para que estos estén de acuerdo al momento de aporten soluciones a los diferentes problemas de las empresas.

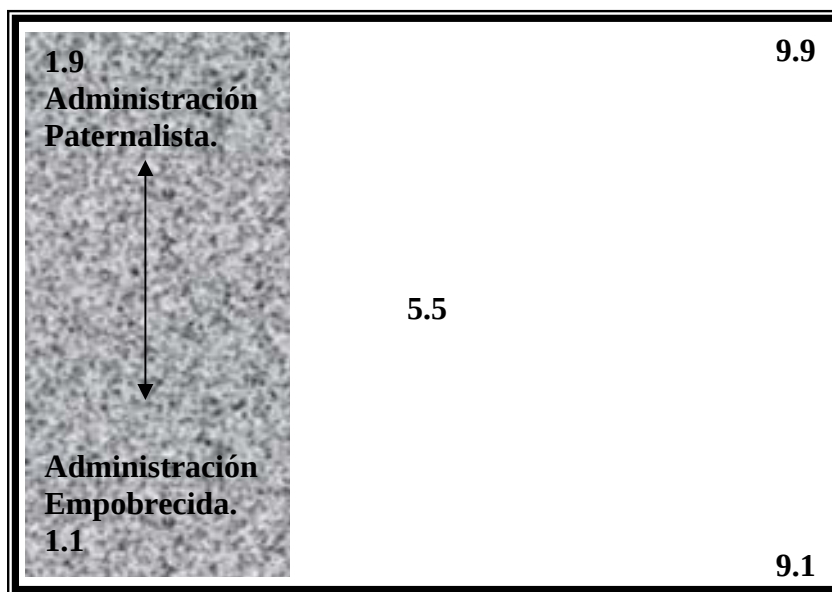
Por lo expresado anteriormente, el Grid Gerencial constituye una guía para ubicar el liderazgo, en términos generales, en diversos puntos del cuadrante que resulta de interrelacionar los esfuerzos que se realizan al combinar el entorno laboral empresarial y la productividad de las personas que trabajan en dicho ambiente.

De acuerdo a la investigación realizada, podemos concluir que el liderazgo gerencial de las empresas analizadas, se puede ubicar entre las posiciones 1.1 y 1.9, o sea desde una gestión indiferente hasta una paternalista, mostrando poco interés por los



aspectos relacionados con los procesos productivos. Nuestra afirmación la podemos ilustrar a través de la gráfica siguiente.

Posición del liderazgo gerencial de acuerdo a los hallazgos encontrados.



Fuente: Elaborado por el grupo de trabajo.



Capítulo III

Propuesta de el Grid Gerencial como herramienta para el fortalecimiento de la gestión empresarial.

1. Situación Diagnóstica.

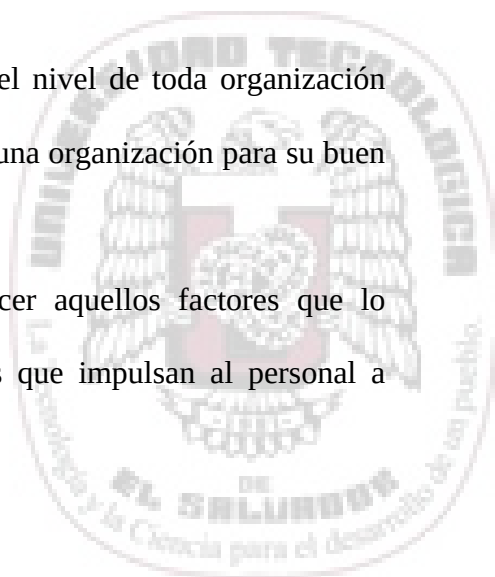
Según la investigación realizada en las cuatro medianas empresas dedicadas a la distribución de tintes capilares, las empresas presentan la siguiente problemática de acuerdo a lo mencionado en el capítulo anterior.

- Falta de un sistema de comunicación horizontal efectivo.
- No se tiene un control de inventarios.
- No trabajan en equipo.
- Clientes insatisfechos.
- Carencia de un programa sistemático de capacitación.

2. Importancia de la Propuesta

El cambio organizacional está concentrado en elevar el nivel de toda organización hasta llegar a lograr la excelencia en todas las áreas de una organización para su buen funcionamiento.

Cuando el cambio se presenta, es necesario reconocer aquellos factores que lo generan e identificar los componentes motivacionales que impulsan al personal a



superar diversos obstáculos y alcanzar los resultados deseados. Este es el objetivo de los esfuerzos de realizar cambios por medio del Grid Gerencial, privilegiando el interés tanto por el personal como por la producción, ya que estos dos intereses se combinan para comprender el estilo de liderazgo que se ejerce sobre el uso del poder y autoridad para involucrar al personal a contribuir al logro del éxito empresarial.

Con la presente propuesta se pretende que la organización realice los cambios con éxito frente a los problemas que existen dentro de la misma y así ofrecer un mejor servicio, siendo más competitivos dentro de un mercado exigente.

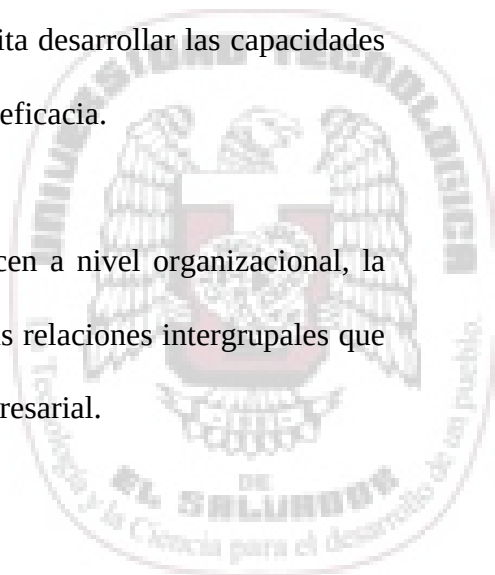
3. Objetivos de la Propuesta

3.1 Objetivo General.

Proporcionar a las empresas los elementos necesarios que faciliten el proceso de cambio ante la situación actual, a un modelo de liderazgo que contribuirá a la organización y fundamentalmente al personal.

3.2 Objetivos Específicos.

- Facilitar a las empresas un modelo que le permita desarrollar las capacidades gerenciales para trabajar con mayor eficiencia y eficacia.
- Reforzar, a través de los cambios que se realicen a nivel organizacional, la conducta individual, las acciones de equipo y las relaciones intergrupales que permitan mejorar la eficiencia en el aspecto empresarial.



4. Objetivos del Modelo

4.1 Objetivo General

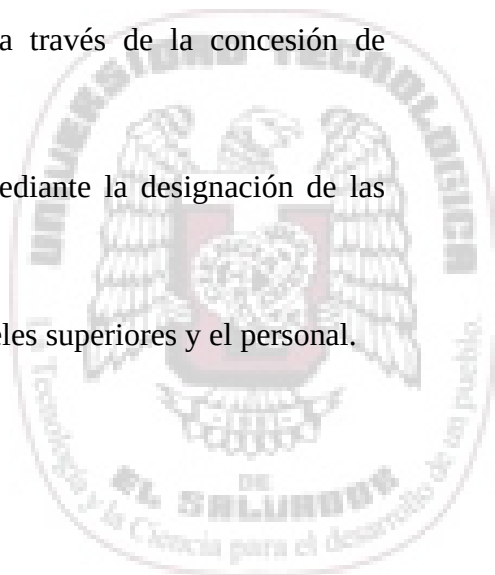
Proporcionar a la organización los elementos necesarios que faciliten el proceso de cambio que se requiere para la solución de conflictos a nivel organizacional.

4.2 Objetivos específicos.

- Proponer, mediante el diseño del modelo del Grid Gerencial, la implementación del mismo, para mejorar las relaciones intergrupales y fomentar el trabajo en equipo.
- Plantear soluciones viables a los problemas que enfrentan actualmente las medianas empresas que se dedican a la distribución de tintes capilares.

5. Beneficios de la Propuesta

- Permitirá que los gerentes conozcan la importancia de contar con una organización eficiente, al establecer una mejor distribución del trabajo, proporcionando un ambiente laboral agradable.
- Existirá una mayor motivación del personal a través de la concesión de incentivos y capacitación.
- Se tendrá un mayor control de los recursos mediante la designación de las personas idóneas en cada puesto de trabajo.
- Permitirá una mejor comunicación entre los niveles superiores y el personal.



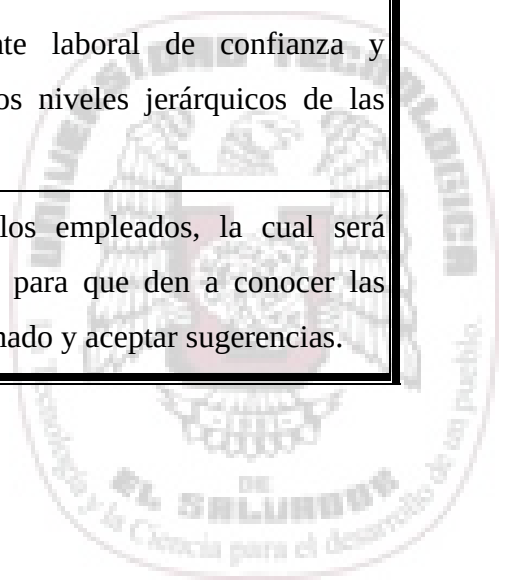
- Se darán a conocer los estilos de liderazgo que les permita elevar la capacidad gerencial y la productividad del personal.

6. Modelo de organización enfocado en el Grid Gerencial.

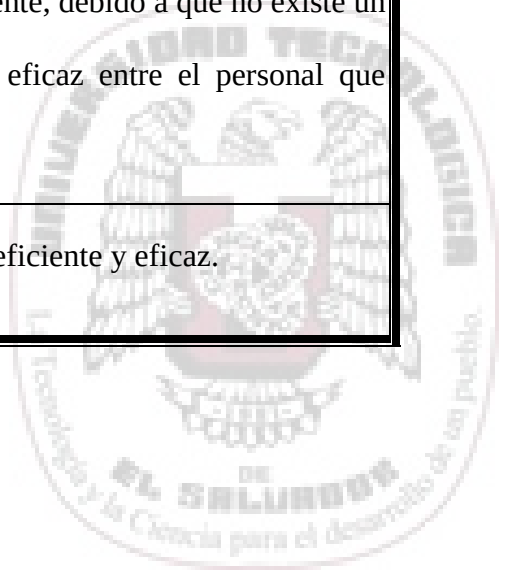
El modelo expuesto está basado en los principios del Grid Gerencial, permitiendo estudiar diversas variables, a través de las cuales se analizan, con la debida profundidad, las causas que generan la problemática identificada; los efectos ocasionados por la misma, así como facilita la formulación de distintas opciones para solucionar tales problemas, como se demuestra a continuación.



Problema:	Falta de comunicación horizontal efectiva.
Áreas Afectadas:	Administración y ventas.
Causa del problema:	Los gerentes no disponen de la información necesaria para impartir órdenes y delegar actividades a los otros niveles, los cuales no conocen los objetivos y procedimientos que se desarrollan entre los mismos. Los empleados no están informados de los procesos que se realizan con otras áreas que están interrelacionadas entre sí, lo cual afecta tanto a los empleados como a las empresas.
Solución:	Los gerentes deben de conocer la necesidad y los beneficios que proporciona una buena comunicación en el seno de las organizaciones, y deben tomar las medidas necesarias para crear un ambiente laboral, que conduzca a una comunicación eficaz.
Objetivo:	Concientizar a los gerentes de su papel en el sistema de comunicación.
Políticas:	▪ Exigir la participación de todos los niveles de las organizaciones. ▪ Mantener un ambiente laboral de confianza y sinceridad en todos los niveles jerárquicos de las empresas.
Estrategia:	Convocar a reunión a los empleados, la cual será dirigida por la gerencia, para que den a conocer las decisiones que se han tomado y aceptar sugerencias.



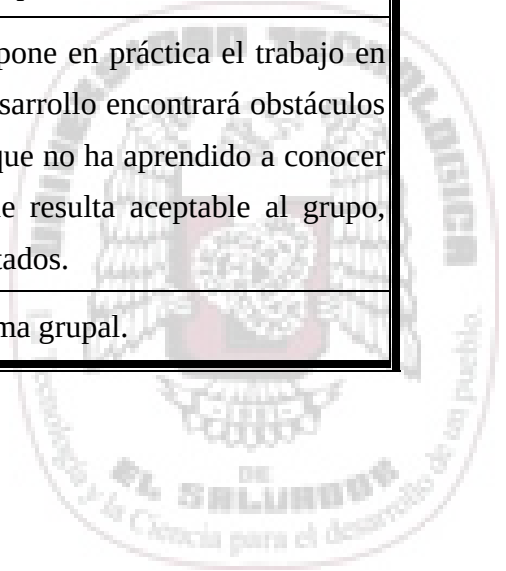
Antecedentes:	Las medianas empresas dedicadas a la distribución de tintes capilares, no cuentan con una organización eficaz, lo cual impide el logro de las metas de los diferentes niveles jerárquicos. Desde que estas empresas fueron creadas, los gerentes y el personal no le han dado importancia a la comunicación dificultando el traslado de la información, creando problemas en el desarrollo de las operaciones de las empresas. Estudios existentes: De acuerdo a la investigación realizada, se constató que en estas empresas no se han realizado estudios para solucionar los problemas en función de las mismas.
Descripción de los aspectos involucrados:	Las organizaciones actualmente proporcionan inadecuada atención al cliente, debido a que no existe un sistema de comunicación eficaz entre el personal que labora en dichas empresas.
Alcance:	Sistema de comunicación eficiente y eficaz.



Acciones estratégicas:	▪ Incluir en el programa de capacitación la temática de comunicación, que permita exponer todas las necesidades por las que están atravesando las organizaciones; así como dar a conocer los beneficios obtenidos. ▪ Proponer un representante por departamento para que asista a las reuniones programadas por los gerentes, cuando dicha reunión esté relacionada con sus funciones. ▪ Considerarlo siempre en el programa de capacitación.
Resultados esperados:	Obtener una comunicación horizontal efectiva dentro de la organización.



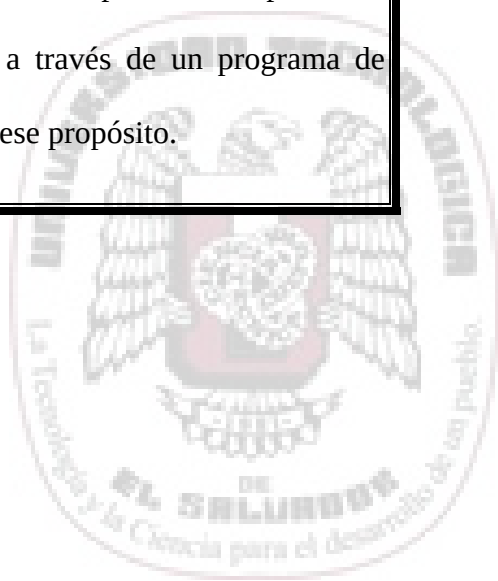
Problema:	Las organizaciones no trabajan en equipo.
Áreas Afectadas:	Administración y ventas.
Causa del problema:	Falta de un líder que pueda influir positivamente en los empleados, para que estén de acuerdo al momento de dar su visión al problema o en la toma de decisiones.
Solución:	Capacitar a los gerentes con temas de liderazgo y trabajo en equipo.
Objetivo:	Lograr que los gerentes laboren en forma conjunta.
Políticas:	El área administrativa realizará reuniones mensuales para tratar temas referentes a la organización y dirección de las empresas, permitir la opinión del área operativa para mejorar el servicio.
Estrategias:	Concientizar a los gerentes sobre la importancia de realizar reuniones que les permita analizar la situación por la que atraviesan las organizaciones.
Antecedentes:	Como se ha expuesto anteriormente, los dirigentes de las organizaciones deberían de trabajar en equipo para enfrentar los problemas que se dan constantemente en la prestación del servicio, ya que estamos en un mundo globalizado donde las empresas deberán mejorar sus relaciones comerciales para poder sobrevivir.
Descripción de los aspectos involucrados:	Una organización que no pone en práctica el trabajo en equipo, a lo largo de su desarrollo encontrará obstáculos para alcanzar el éxito, ya que no ha aprendido a conocer el tipo de conducta que le resulta aceptable al grupo, para obtener mejores resultados.
Alcance:	Personal trabajando en forma grupal.



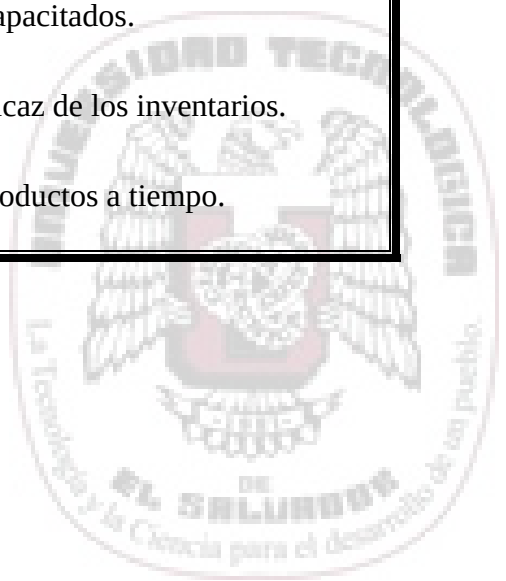
Acciones estratégicas:	▪ Capacitar a los gerentes sobre el trabajo en equipo. ▪ Realizar pruebas pilotos de los cambios para comprobar las mejoras del mismo. ▪ Implementar el cambio propuesto.
Resultados esperados:	▪ Interacción entre el personal que la labora en las organizaciones. ▪ Grupos que tomen las decisiones de inmediato. ▪ Implementación de cambios propuestos.



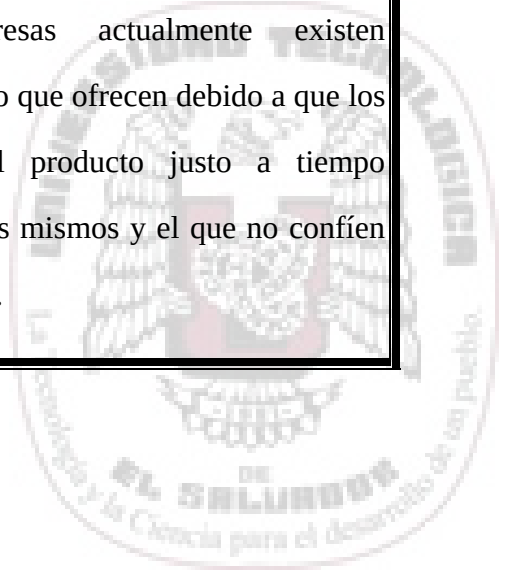
Problema:	No se tiene un control de inventarios.
Áreas Afectadas:	Administración y ventas.
Causa del problema:	Falta de procesos de control técnicos y administrativos.
Solución:	Hacer buen uso del sistema de control de inventarios y tener formato de control para el área de bodega.
Objetivo:	Tener un mejor control de las entradas y salidas de los productos que distribuyen las empresas.
Políticas:	▪ Capacitar sobre los procesos que se requieren para la base de datos, al personal encargado del manejo del sistema de control de inventarios. ▪ El personal de bodega, debe transmitir la información de los inventarios a tiempo al área de cómputo, para que estos la procesen.
Estrategias:	Concientizar a los gerentes con respecto a la importancia de sus responsabilidades, a través de un programa de capacitación diseñado con ese propósito.



Antecedentes:	Las organizaciones cuentan con un sistema para el control de inventarios, pero éste no es utilizado de la manera correcta ya que no se ha dado la importancia de capacitar al personal encargado, provocando un mal servicio debido a la falta de control de los mismos.
Descripción de los aspectos involucrados:	El personal, tanto de bodega como de cómputo, recibieron una capacitación inductiva y se les delegó sus funciones, pero no se le ha dado seguimiento al trabajo que se realiza.
Alcance:	Programa de capacitación de control y manejo de inventarios para el personal de cómputo y bodega.
Acciones estratégicas:	▪ Elaborar un programa de capacitación. ▪ Impartir las capacitaciones. ▪ Darle seguimiento.
Resultados esperados:	▪ Personal y gerentes capacitados. ▪ Control eficiente y eficaz de los inventarios. ▪ Distribución de los productos a tiempo.



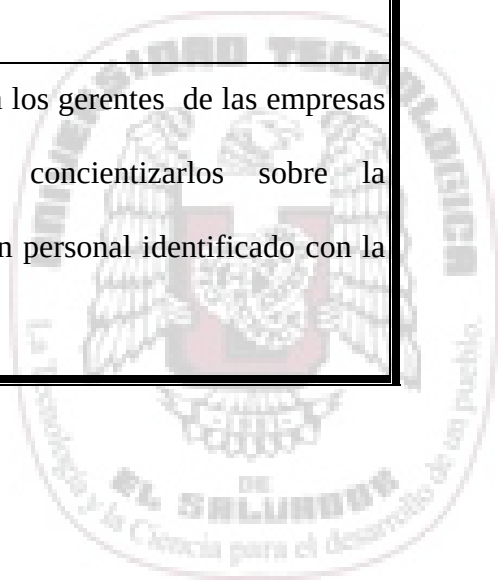
Problema:	Clientes insatisfechos.
Áreas Afectadas:	Atención al cliente.
Causa del problema:	Falta de capacitación al personal de ventas y bodega sobre la atención al cliente.
Solución:	Programas de capacitación en atención al cliente para el personal de ventas y bodega.
Objetivo:	Proporcionar un servicio de calidad a los clientes.
Políticas:	▪ Capacitación constante al personal de ventas. ▪ Asignar recursos financieros a los programas de capacitación. ▪ La gerencia deberá realizar promociones de productos para los clientes.
Estrategias:	Concientizar a los gerentes sobre la importancia de los programas de capacitación permanente para el personal de ventas.
Antecedentes:	Dentro de las empresas actualmente existen discrepancias en el servicio que ofrecen debido a que los clientes no reciben el producto justo a tiempo provocando el retiro de los mismos y el que no confían en la palabra del vendedor.



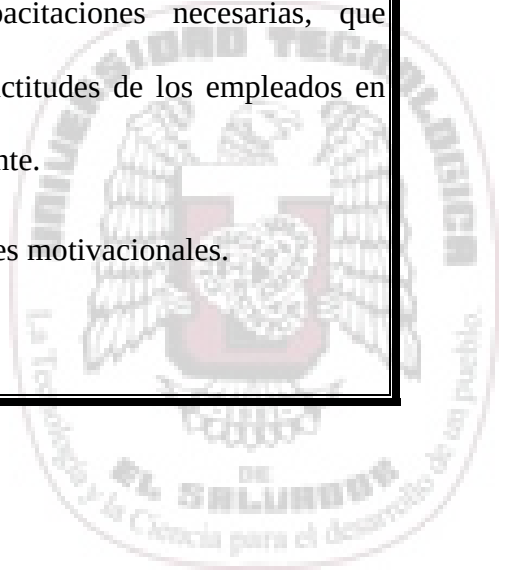
Descripción de los aspectos involucrados:	La gerencia general de las organizaciones, por economizar no capacitan al personal para proporcionar un buen servicio a los clientes; perjudicándose debido a que los clientes al no tener una buena atención, pueden buscar otras empresas que satisfagan sus necesidades. Por otra parte, algunos clientes creen que tienen el derecho de tratar mal a los vendedores dañando su integridad.
Alcance:	▪ Elaborar programa de capacitación en atención al cliente.
Acciones estratégicas:	▪ Lograr la participación de los gerentes. ▪ Motivar al personal para participar en la prestación de un excelente servicio.
Resultados esperados:	▪ Empleados capacitados. ▪ Clientes satisfechos. ▪ Buen trato a los empleados del área de ventas.



Problema:	Carencia de programas de capacitación.
Causa del problema:	Falta de interés de los gerentes por capacitar al personal en las áreas específicas.
Solución:	Implementar programas de capacitación que se conviertan en incentivos, cuyo propósito sea mejorar las relaciones interpersonales y la atención al cliente, lo cual contribuye a que la empresa tenga credibilidad.
Objetivo:	Lograr un cambio de actitud en el personal de las empresas para mejorar la atención al cliente, incrementando la demanda y por ende ser más competitivos.
Políticas:	▪ Identificar, a través del personal los temas que se impartirán en las capacitaciones. ▪ A través de la capacitación preparar empleados calificados.
Estrategias:	Involucrar directamente a los gerentes de las empresas con el propósito de concientizarlos sobre la importancia de contar con personal identificado con la organización.



Antecedentes:	Las empresas se han interesado por incrementar sus ventas estableciéndoles metas a los empleados sin instruirlos adecuadamente.
Descripción de los aspectos involucrados:	El estado anímico es un elemento muy importante, para que todo trabajador desarrolle eficientemente sus funciones. Para algunas empresas resulta indiferente si el personal se encuentra motivado o no, interesándose únicamente que cumplan con la labor encomendada; sin embargo, se puede observar que algunos no desarrollan eficientemente su trabajo, por falta de comunicación, apatía, insatisfacción, falta de motivación, entre otros.
Alcance:	Empleados con espíritu de servicio dispuestos a cambiar su actitud con respecto a las actividades que desempeñan.
Acciones estratégicas:	▪ Implementar las capacitaciones necesarias, que permitan cambiar las actitudes de los empleados en pro de un trabajo eficiente. ▪ Implementar los agentes motivacionales. ▪ Seguimiento.



Resultados esperados:	▪ Actitudes positivas por parte de los empleados. ▪ Mayor demanda de las empresas. ▪ Incremento de la productividad.																																	
Plazo y Cronograma:	Plazo: Se considera que la implementación de los programas de capacitación requerirá un mes a partir del mes de octubre..																																	
	Cronograma de Actividades.																																	
	<table><tr><th rowspan="2">Nº</th><th rowspan="2">Actividades</th><th colspan="4">Octubre</th></tr><tr><th>1</th><th>2</th><th>3</th><th>4</th></tr><tr><td>1</td><td>Identificar los elementos que conforman un programa de capacitación.</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>2</td><td>Aprobación de los gerentes.</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>3</td><td>Implementar programa de capacitación.</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>4</td><td>Seguimiento.</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>	Nº	Actividades	Octubre				1	2	3	4	1	Identificar los elementos que conforman un programa de capacitación.					2	Aprobación de los gerentes.					3	Implementar programa de capacitación.					4	Seguimiento.			
Nº	Actividades			Octubre																														
		1	2	3	4																													
1	Identificar los elementos que conforman un programa de capacitación.																																	
2	Aprobación de los gerentes.																																	
3	Implementar programa de capacitación.																																	
4	Seguimiento.																																	

Manual de Organización

1. Introducción.
2. Importancia.
3. Propósito, alcance y responsabilidad del Manual.
4. Estructura orgánica.
5. Organigrama (modelo)
6. Unidades de Organización.
 - 6.1. Presidencia.
 - 6.2. Junta General de accionistas.
 - 6.3. Auditoría externa.
 - 6.4. Gerencia general.
 - 6.5. Departamento administrativo.
 - 6.6. Departamento de ventas.
 - 6.7. Departamento de finanzas.
 - 6.8. Departamento de recursos humanos.



Introducción

La organización es una de las fases más importantes del proceso administrativo, ya que delimita de forma detallada y ordenada cada una de las áreas que conforman la empresa, así como las funciones a realizar por cada una de ellas para alcanzar los objetivos propuestos.

Una de las herramientas fundamentales de la empresa es el manual de organización y descripción de puestos el cual expone con detalle la estructura de la empresa y señala los puestos y la relación que existe entre ellas para el logro de sus objetivos. Explica la jerarquía, las gradas de autoridad y responsabilidad, las funciones y actividades de la empresa.



Importancia.

Para el eficiente funcionamiento administrativo y cooperativo de toda empresa, se hace necesaria la existencia de herramientas administrativas que coadyuven a la consecución de objetivos y metas de dichas entidades.

La importancia del manual de organización radica en la ayuda que presta a la realización de las actividades, ya que señala el ámbito de acción y determina la responsabilidad de las integrantes que conforman la institución, dando como resultado un mayor rendimiento en el desarrollo de sus funciones.

Es por ello, que estos manuales deben ser periódicamente objeto de revisión y mantenimiento, considerando el desarrollo y crecimiento de la institución a fin de que su contenido esté actualizado.

Su importancia se puede observar en los aspectos siguientes:

- Colabora al logro de una efectiva sistematización, tanto en el aspecto de dirección, como en el operativo.
- Determina la responsabilidad y autoridad a todos los miembros que conforman la empresa.



- Facilita la realización de estudios administrativos, tales como: escala salarial, incentivos al personal, capacitación, etc.
- Elimina problemas de la esfera de control y de dualidad de mando.
- Sirve de base para futuras reestructuraciones organizativas de la empresa.
- Contribuye a determinar los recursos necesarios para el funcionamiento de la empresa.
- Contribuye a una mejor utilización de los recursos humanos, materiales y financieros de la empresa.
- Constituye un instrumento de referencia y capacitación al personal nuevo, así también, al que perteneciendo a la organización se le asciende o sean asignados a cumplir otras funciones.



Manual de Organización.

1. **Propósito.**

Dar a conocer las ventajas e importancia de tener un adecuado manual de organización para cumplir de manera efectiva los objetivos generales de la empresa.

2. **Alcance.**

Este manual se aplica a las medianas empresas dedicadas a la distribución de tintes capilares.

3. **Responsabilidades.**

- Los gerentes son los responsables de autorizar el presente documento.
- Los jefes de cada uno de los departamentos son los responsables de revisar el presente documento.
- Los empleados en general son los responsables de cumplir con las funciones de cada uno de sus puestos.

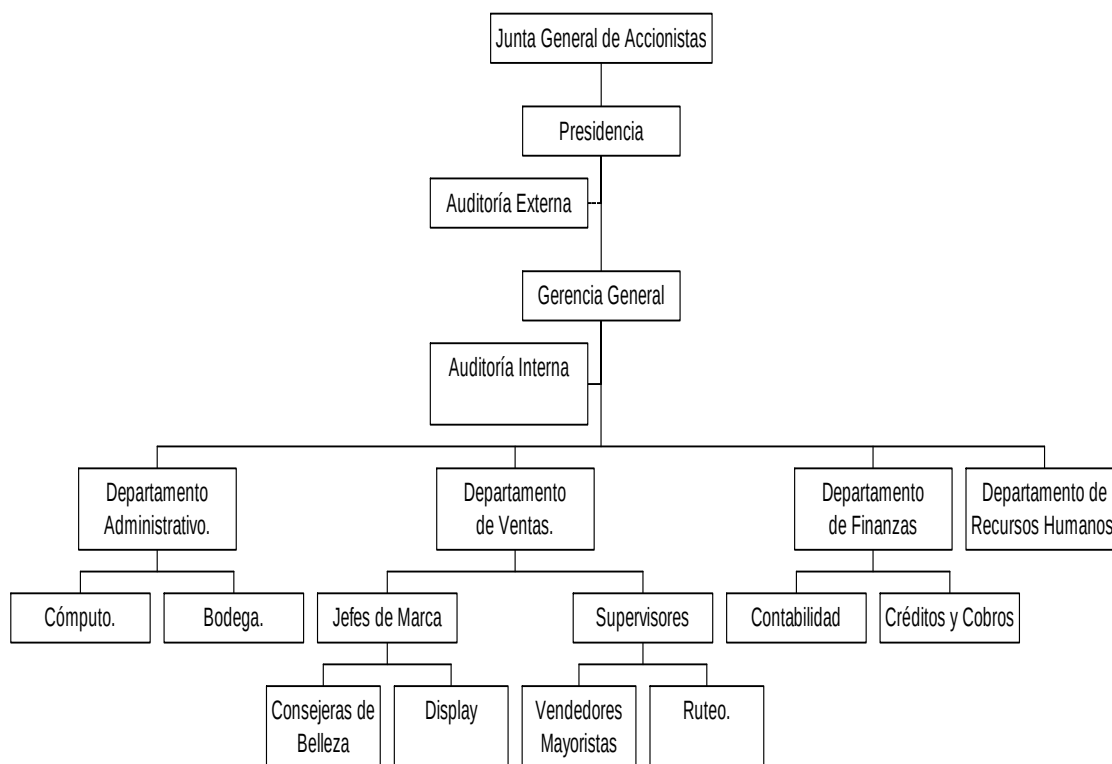


Estructura Orgánica

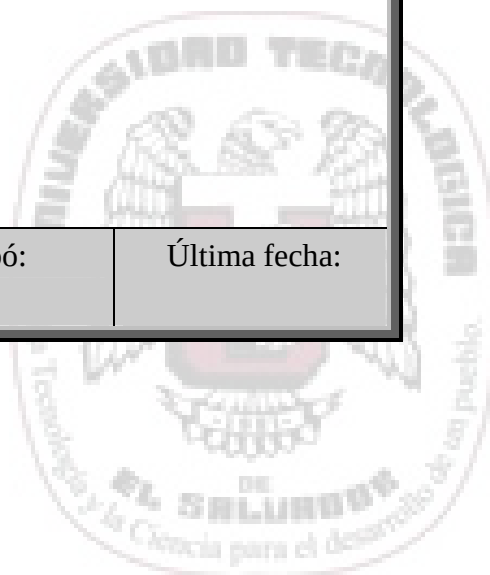
1. Junta General de Accionistas.
2. Presidencia.
3. Auditoría Externa.
4. Gerencia General.
5. Auditoría Interna.
6. Departamento administrativo.
 - 6.1 Cómputo.
 - 6.2 Bodega.
7. Departamento de ventas.
 - 7.1 Jefes de marca.
 - 7.1.1 Consejeras.
 - 7.1.2 Display.
 - 7.2 Supervisores.
 - 7.2.1 Vendedores mayoristas.
 - 7.2.2 Ruteo.
8. Departamento de Finanzas.
 - 8.1 Créditos y cobros.
 - 8.2 Contabilidad.
9. Departamento de Recursos Humanos.



Organigrama Propuesto.



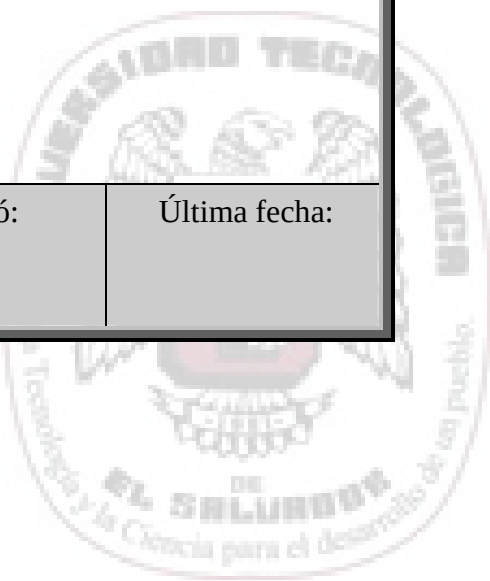
MANUAL DE ORGANIZACIÓN			
UNIDAD: Junta General de Accionistas.		DEPENDEN DE:	
SUPERVISA A: Presidencia.			
Función: Revisar oportuna y periódicamente los informes de las labores de desarrolladas, revisar los informes contables y vigilar el empleo de los fondos de manera que puedan observar y realizar las recomendaciones sobre las deficiencias que se encuentren.			
Responsabilidades: ➤ Vigilar porque los miembros directivos y empleados de la empresa, cumplan con los deberes y obligaciones que les correspondan con forme a la ley. ➤ Conocer las operaciones de las gerencias y vigilar que se realicen correctamente y con eficiencia. ➤ Que la contabilidad se lleve con la debida puntualidad, y que los balances se practiquen mensualmente y se den a conocer a la presidencia. ➤ Vigilar el empleo de fondos. ➤ Dar su aprobación a los acuerdos de la gerencia general, que se refieren a solicitudes o concesiones de préstamos. ➤ Presentar a la presidencia un informe de las labores desarrolladas. ➤ Remitir oportuna y periódicamente a la gerencia general en observaciones y recomendaciones sobre las deficiencias encontradas. ➤ Cooperar con el auditor externo, en la realización de su dictamen fiscal.			
Relaciones internas: ➤ Presidencia. ➤ Auditor externo. ➤ Gerencia General.			
Relaciones externas:			
Elaboró:	Revisó:	Aprobó:	Última fecha:



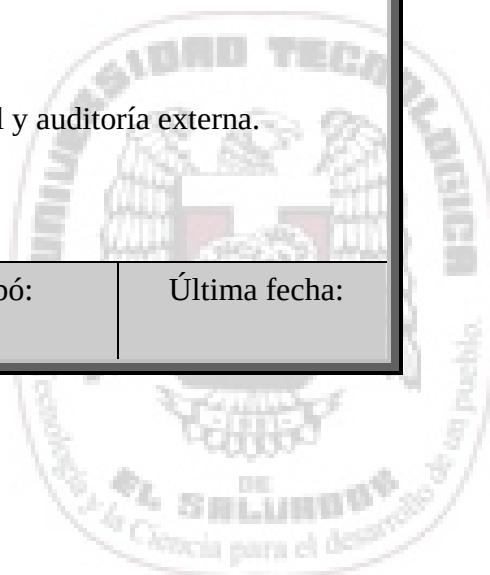
MANUAL DE ORGANIZACIÓN			
UNIDAD: Presidencia.		DEPENDE DE: Junta General de Accionistas.	
SUPERVISA A: Auditoría Externa y Gerencia General.			
Función: Establece los lineamientos, políticas, estrategias a seguir para cumplir con los objetivos de la empresa dentro del presupuesto establecido.			
Responsabilidades: ➤ Definir y aprobar las directivas de la empresa. ➤ Evaluar y aprobar la política financiera que contiene la formulación del presupuesto de ingreso y registrará el funcionamiento de la empresa. ➤ Aprobar el cronograma de actividades y responsabilidades de cada uno de los departamentos que dependen de él.			
Relaciones internas: ➤ Con las unidades organizativas que dependen de ella.			
Relaciones externas:			
Elaboró:	Revisó:	Aprobó:	Última fecha:



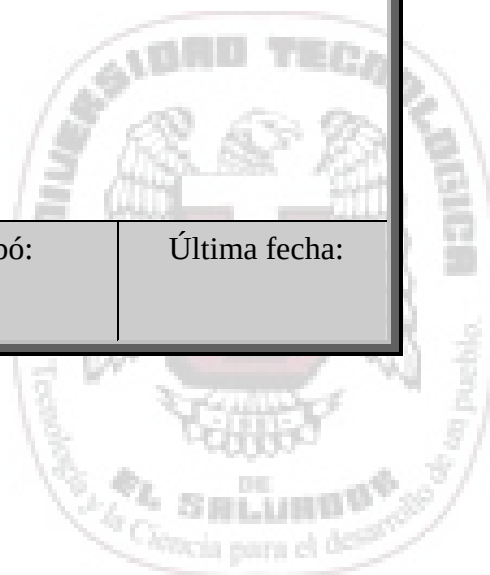
MANUAL DE ORGANIZACIÓN			
UNIDAD: Auditoría Externa.		DEPENDEN DE: Presidencia.	
SUPERVISA A: Toda la empresa.			
Función: Elaborar el dictamen fiscal que se presentan anualmente al Ministerio de Hacienda.			
Responsabilidades: ➤ Revisar todos y cada uno de los documentos contables y operaciones que realiza la empresa. ➤ Examina los estados financieros y el cumplimiento de las obligaciones tributarias para emitir el dictamen fiscal.			
Relaciones internas: ➤ Con todos los departamentos de la empresa.			
Relaciones externas: ➤ Ministerio de Hacienda.			
Elaboró:	Revisó:	Aprobó:	Última fecha:



MANUAL DE ORGANIZACIÓN			
UNIDAD: Gerencia General.		DEPENDEN DE: Presidencia y Junta General de Accionistas.	
SUPERVISA A:		Auditoría Interna, Administración, Ventas, Finanzas, Recursos Humanos.	
Función: Velar porque todos los recursos se administren adecuadamente.			
Responsabilidades: ➤ Designar las instituciones financieras en las cuales se depositarán los fondos percibidos. ➤ Establecer las normas internas de operación. ➤ Convocar a Asamblea General. ➤ Elaborar sus planes de trabajo y someterlos a consideración de la presidencia y junta directiva. ➤ Estudiar y aprobar el plan de trabajo presentado por cada una de las gerencias. ➤ Conocer las faltas de los gerentes con poner las sanciones establecidas en el reglamento interno o normas disciplinarias.			
Relaciones internas: ➤ Presidencia. ➤ Junta Directiva. ➤ Auditoría Externa. ➤ Auditoría Interna. ➤ Gerencia.			
Relaciones externas: ➤ Instituciones financieras. ➤ Empresas que brinden servicios de asesoría legal y auditoría externa. ➤ Otros.			
Elaboró:	Revisó:	Aprobó:	Última fecha:



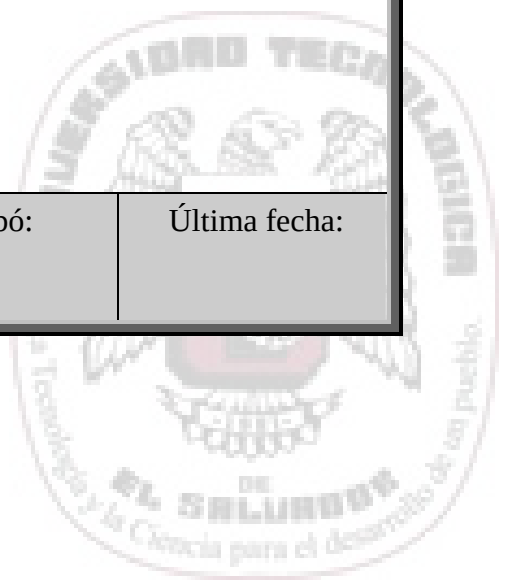
MANUAL DE ORGANIZACIÓN			
UNIDAD: Auditoría Interna.		DEPENDE DE: Gerente General.	
SUPERVISA A: Toda la empresa.			
Función: elaborar reportes de los estados financieros y revisar la contabilidad de la empresa.			
Responsabilidades: ➤ Revisar los estados financieros y balances generales. ➤ Cotejar de ingresos y salidas de los productos de acuerdo a los informes de cómputo y bodega. ➤ Revisión de la facturación y las cuentas por cobrar. ➤ Realización de arqueos a caja chica y general. ➤ Examinar las cuentas por pagar y créditos otorgados. ➤ Verificar el cumplimiento de las actividades del personal. ➤ Presentación de programas de trabajo semanales.			
Relaciones internas: ➤ Con todos los departamentos de las empresas.			
Relaciones externas: ➤ Clientes morosos. ➤ Clientes activos.			
Elaboró:	Revisó:	Aprobó:	Última fecha:



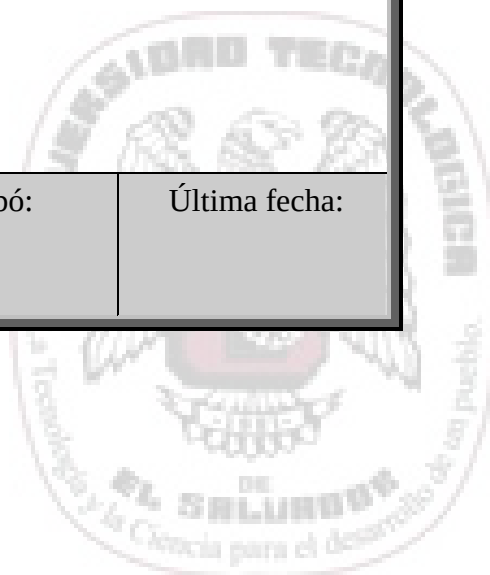
MANUAL DE ORGANIZACIÓN			
UNIDAD: Departamento Administrativo		DEPENDEN DE: Gerencia General.	
SUPERVISA A: Cómputo y bodega.			
Función: Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades relacionadas con el aprovisionamiento de recursos materiales y de servicios, así como velar por el uso racional de los mismos.			
Responsabilidades: ➤ Proponer políticas administrativas y normas operativas para el logro de los objetivos de la organización del proyecto. ➤ Participar en la formulación de planes de acción a nivel organizacional. ➤ Proponer al nivel inmediato superior programas de compras de los bienes y servicios necesarios para abastecer de forma oportuna a los departamentos. ➤ Colaborar en la elaboración del informe anual de labores de la empresa.			
Relaciones internas: ➤ Con la gerencia general y todos los demás departamentos de la empresa.			
Relaciones externas: ➤ Proveedores de la empresa.			
Elaboró:	Revisó:	Aprobó:	Última fecha:



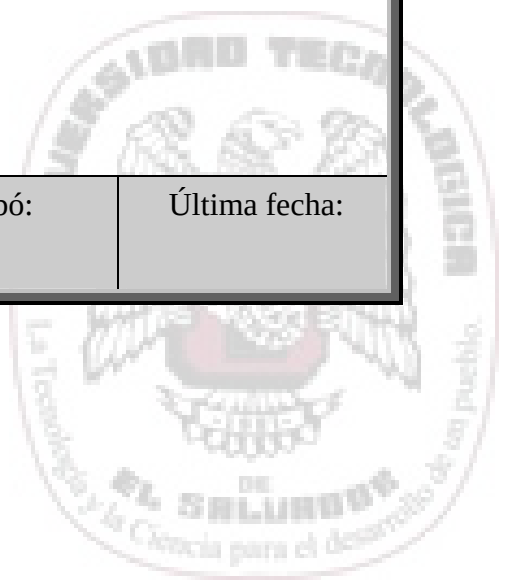
MANUAL DE ORGANIZACIÓN			
UNIDAD: Cómputo.		DEPENDEN DE: Departamento administrativo.	
SUPERVISA A:			
Función: Procesar la información general de la empresa, facturación, entradas y salidas de mercadería.			
Responsabilidades: ➤ Emitir la facturación correspondiente diariamente de la empresa. ➤ Tener al día las entradas y salidas de mercadería. ➤ Procesar los reportes de cobros. ➤ Procesar los inventarios.			
Relaciones internas: ➤ Con los demás departamentos de la empresa y específicamente con el departamento administrativo y bodega.			
Relaciones externas: ➤ Clientes y proveedores de la empresa.			
Elaboró:	Revisó:	Aprobó:	Última fecha:



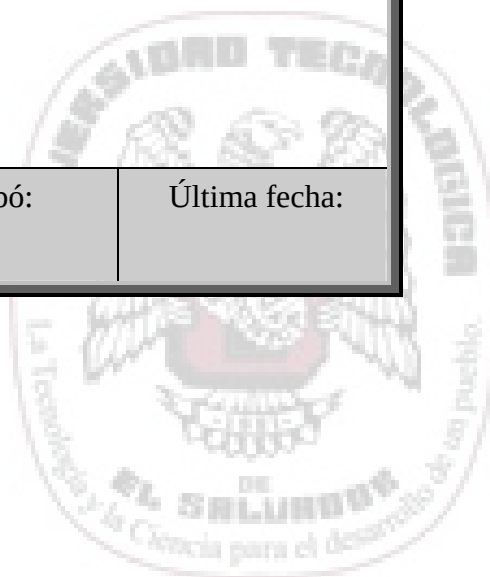
MANUAL DE ORGANIZACIÓN			
UNIDAD: Bodega.		DEPENDE DE: Departamento Administrativo.	
SUPERVISA A:			
Función: entrega productos al departamento de ventas, recibe la mercadería que ingresan los proveedores.			
Responsabilidades: ➤ Llevar registros diarios de las entradas y salidas de producto. ➤ Entrega de productos oportunamente a los vendedores. ➤ Informas a su superior sobre las requisiciones de mercadería.			
Relaciones internas: ➤ Cómputo, departamento administrativo y la empresa en general.			
Relaciones externas: ➤ Proveedores.			
Elaboró:	Revisó:	Aprobó:	Última fecha:



MANUAL DE ORGANIZACIÓN			
UNIDAD: Departamento de Ventas.		DEPENDEN DE: Gerencia General.	
SUPERVISA A:		Supervisores, jefes de marca, vendedores mayoristas, consejeras de belleza, display, ruteo.	
Función: planificar, organizar, dirigir y supervisar las actividades que se desarrollen para obtener una eficiente comercialización de los productos.			
Responsabilidades: ➤ Coordinar la realización de investigaciones acerca de la situación en el mercado. ➤ Diseñar la investigación de nuevos canales de distribución para promover la venta de los productos. ➤ Establecer mecanismos para la evaluación de la comercialización y la información de precios existentes en el mercado. ➤ Colaborar estudiar y determinar el monto del candidato a conceder a los clientes.			
Relaciones internas: ➤ Gerencia General. ➤ Departamento de finanzas. ➤ Recurso Humano.			
Relaciones externas: ➤ Clientes potenciales. ➤ Gerente de supermercados.			
Elaboró:	Revisó:	Aprobó:	Última fecha:



MANUAL DE ORGANIZACIÓN			
UNIDAD: Jefes de Marca.		DEPENDEN DE: Departamento de Ventas.	
SUPERVISA A: Consejeros de belleza, display.			
Función: dirigir, coordinar, hacer reuniones periódicas con su personal y saber ser un buen líder para mantener un equipo de trabajo.			
Responsabilidades: ➤ Coordina las consejeras asignándoles supermercados y almacenes de prestigio. ➤ Diseño, promociones de los tintes a distribuir. ➤ Se informe sobre los precios existentes de la competencia.			
Relaciones internas: ➤ Departamento de ventas. ➤ Gerencia General. ➤ Créditos y cobros. ➤ Bodega. ➤ Cómputo.			
Relaciones externas: ➤ Gerentes de Supermercados. ➤ Clientes activos. ➤ Clientes potenciales.			
Elaboró:	Revisó:	Aprobó:	Última fecha:



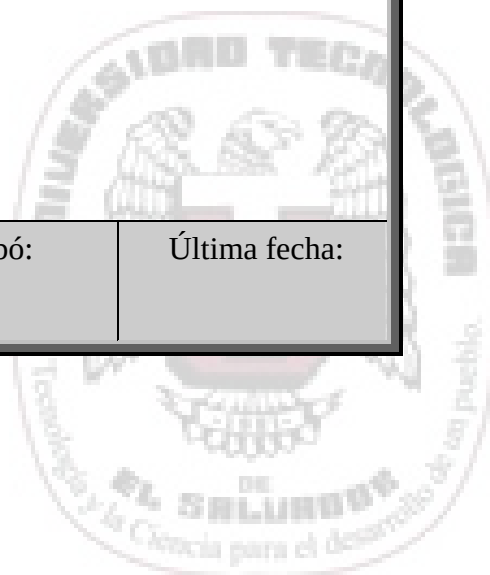
MANUAL DE ORGANIZACIÓN			
UNIDAD: Consejeras de belleza.		DEPENDEN DE: Jefe de Marca.	
SUPERVISA A:			
Función: acercarse a los clientes, mostrarles el producto, explicarles cómo utilizarlo, aplicárselo si se lo piden y vender.			
Responsabilidades: ➤ Tener su producto bien exhibido. ➤ Ordenado y limpio. ➤ Hacer labor de ventas. ➤ Sacar inventario para los vendedores. ➤ Mantener un stock ideal de mercadería. ➤ Invitar a clientes para sus eventos.			
Relaciones internas: ➤ Supervisor.			
Relaciones externas: ➤ Público consumidor.			
Elaboró:	Revisó:	Aprobó:	Última fecha:



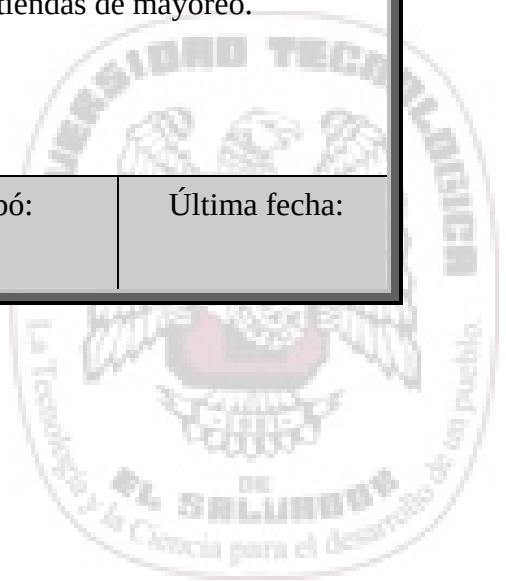
MANUAL DE ORGANIZACIÓN			
UNIDAD: Display.		DEPENDEN DE: Supervisor.	
SUPERVISA A:			
Función: Abordar a los clientes para hacer su venta y mostrarles el producto.			
Responsabilidades: ➤ Rotación del producto. ➤ Mantenerlo limpio en góndola. ➤ Exhibir el producto. ➤ Precios a la vista del cliente. ➤ Vender. ➤ Realizar inventarios. ➤ Elaborar pedidos.			
Relaciones internas: ➤ Supervisor.			
Relaciones externas: ➤ Cliente, consumidor.			
Elaboró:	Revisó:	Aprobó:	Última fecha:



MANUAL DE ORGANIZACIÓN			
UNIDAD: Supervisor		DEPENDE DE: Departamento de ventas.	
SUPERVISA A: Jefe de marca, supervisores, vendedores, mayoristas, ruteo.			
Función: Supervisar en los supermercados, tiendas, mercados, cómo se encuentran los productos, ver la rotación del producto, ver con movimientos de la competencia de acuerdo a los productos que se distribuyen.			
Responsabilidades: ➤ Verificar que los display, vendedores, consejeras están pendientes de las necesidades de los productos en los establecimientos. ➤ Supervisar la ruta del trabajo a desarrollar, durante el día, semana o mes. ➤ Exigir presentación y aseo.			
Relaciones internas: ➤ Gerente general. ➤ Cuerpo de ventas.			
Relaciones externas: ➤ Gerentes de supermercados. ➤ Gondoleros. ➤ Clientes.			
Elaboró:	Revisó:	Aprobó:	Última fecha:



MANUAL DE ORGANIZACIÓN			
UNIDAD: Vendedor mayorista.		DEPENDE DE: Departamento de ventas.	
SUPERVISA A:			
Función: Visitar supermercados y tiendas mayoristas para ofrecer los productos, vender.			
Responsabilidades: ➤ Visitar periódicamente a los clientes. ➤ Sacar pedidos. ➤ Cobrar. ➤ Remesar. ➤ Hacer reporte de cobros. ➤ Liquidar. ➤ Presentar reportes.			
Relaciones internas: ➤ Departamento de ventas. ➤ Supervisor.			
Relaciones externas: ➤ Gerentes de supermercados o encargados de las tiendas de mayoreo. ➤ Clientes activos. ➤ Clientes potenciales.			
Elaboró:	Revisó:	Aprobó:	Última fecha:



MANUAL DE ORGANIZACIÓN

UNIDAD: Ruteo.

DEPENDE DE: Supervisor.

SUPERVISA A:

Función: Ventas al detalle y por mayor.

Responsabilidades:

- Visitar a clientes (tiendas, mercados, chalets, farmacias).
- Sacar pedidos.
- Vender.
- Cobrar.
- Liquidar.
- Elaborar reporte de cobros.
- Distribuir el producto.

Relaciones internas:

- Supervisor.

Relaciones externas:

- Clientes.

Elaboró:

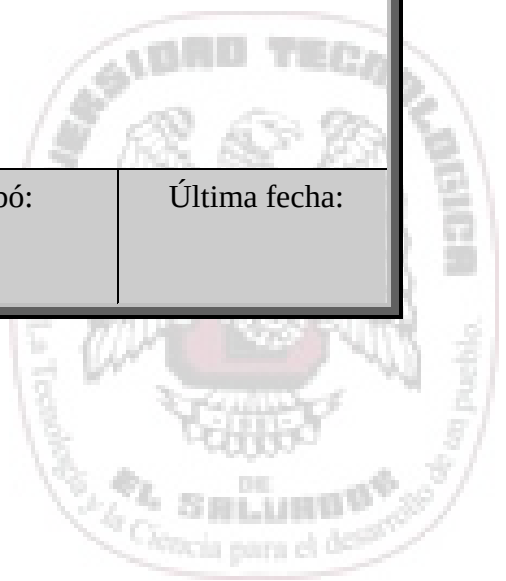
Revisó:

Aprobó:

Última fecha:



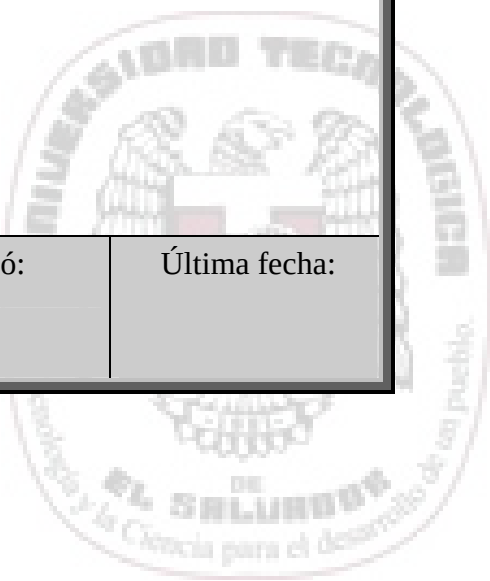
MANUAL DE ORGANIZACIÓN			
UNIDAD: Departamento de finanzas.		DEPENDEN DE: Gerencia general.	
SUPERVISA A: Cobros, contabilidad, créditos.			
Función: Administrar eficientemente los recursos financieros destinados para la realización de las funciones de la empresa y verificar el uso eficiente de las mismas.			
Responsabilidades: ➤ Analizar y evaluar constantemente la situación financiera de la empresa. ➤ Informar y asesorar a la gerencia en referencia a la situación financiera de la empresa. ➤ Diseñar mecanismos de control de los ingresos y egresos de capital de la empresa.			
Relaciones internas: ➤ Directamente con la gerencia general y con los demás departamentos de la empresa, con los accionistas de la empresa.			
Relaciones externas: ➤ Con los bancos y proveedores de la empresa.			
Elaboró:	Revisó:	Aprobó:	Última fecha:



MANUAL DE ORGANIZACIÓN			
UNIDAD: Créditos y Cobros.		DEPENDE DE: Departamento de Finanzas.	
SUPERVISA A:			
Función: Llevar al día los registros de los clientes que tienen crédito en la empresa a fin de que no existan atrasos en el cobro de las cuotas, evitando de esta manera que la empresa tenga cuentas morosas y el desagrado de los clientes por el cobro de intereses.			
Responsabilidades: ➤ Actuar con diligencia y diplomacia en el cobro de créditos. ➤ Investigar a los clientes para clasificarlos en su cartera de clientes. ➤ Darle seguimiento a los créditos otorgados. ➤ Mantener el menor porcentaje de mora en los créditos otorgados. ➤ Clasificar e informar diariamente los pagos y los créditos incobrables para efectos contables.			
Relaciones internas: ➤ Con todos los departamentos de la empresa. Relaciones externas: ➤ Con los clientes de la empresa.			
Elaboró:	Revisó:	Aprobó:	Última fecha:



MANUAL DE ORGANIZACIÓN			
UNIDAD: Departamento de Contabilidad.		DEPENDEN DE: Departamento de Finanzas.	
SUPERVISA A:			
Función: Diseñar mecanismos de control adecuados para registrar diariamente las operaciones contables y financieras de la empresa.			
Responsabilidades: ➤ Registrar diariamente las operaciones de la empresa. ➤ Informar periódicamente a la gerencia sobre la situación financiera de la empresa. ➤ Colaborar con el auditor externo de la empresa para que elabore adecuadamente el dictamen fiscal de la empresa.			
Relaciones internas: ➤ Con los demás departamentos de la empresa.			
Relaciones externas:			
Elaboró:	Revisó:	Aprobó:	Última fecha:



MANUAL DE ORGANIZACIÓN			
UNIDAD: Departamento de Recursos Humanos.		DEPENDENCIA DE: Gerencia General.	
SUPERVISA A: Secretaria.			
Función: Velar porque el recurso humano que entre a la empresa sea el idóneo para el puesto o cargo que va a ocupar.			
Responsabilidades: ➤ Elaborar programas adecuados de reclutamiento, selección e inducción para el personal que va a laborar en la empresa. ➤ Llevar a cabo programas de capacitación para el personal de la empresa. ➤ Evaluar al personal de la empresa. ➤ Pasar informes periódicos a la gerencia sobre el rendimiento del personal.			
Relaciones internas: ➤ Con todo el personal de la empresa.			
Relaciones externas:			
Elaboró:	Revisó:	Aprobó:	Última fecha:



PROGRAMA DE CAPACITACIÓN



Introducción

El presente documento está elaborado, con la finalidad de dar a conocer las necesidades de capacitación en las empresas en estudio.

Dentro de las áreas a capacitar tenemos las gerencias y el personal administrativo, jefes y bodega, que son las áreas que necesitan un liderazgo efectivo para cumplir sus objetivos.



Presentación

Las empresas en estudio se dedican a la distribución de tintes capilares por lo que las exigencias del mercado las obliga a ser eficientes en el servicio que brindan.

Las empresas se adaptan a las exigencias del mercado por lo tanto los empleados también deben de adaptarse a dichos cambios y es cuando surgen problemas de actitudes, motivación, comunicación y falta de servicio al cliente, éstos únicamente serán solucionados y se verán disminuidos a través de la capacitación.

La técnica utilizada para la detección de problemas fue la encuesta, en donde se obtuvieron las siguientes conclusiones:

- Falta de comunicación.
- Falta de control de inventarios.
- Carencia de trabajo en equipo.
- Clientes insatisfechos
- Carencia de programas de capacitación.



Justificación

El presente documento, detalla los seminarios de capacitación que se requieren, serán impartidos durante el año, con la finalidad de fortalecer las habilidades y actitudes del personal.

Con la puesta en práctica de los temas impartidos se esperan obtener los siguientes resultados.

- a) Contar con el personal altamente calificado.
- b) Personal altamente motivado.
- c) Mejorar la calidad de servicio al cliente.
- d) Mejorar las relaciones interpersonales.



Objetivos

Objetivo General

Proporcionar un buen servicio, a los usuarios del tinte capilar y mejorar la calidad del servicio al cliente, a través de mejorar las relaciones personales y la comunicación dentro de la empresa.

Objetivos Específicos

- Lograr que en las organizaciones se fomente el trabajo en equipo.
- Mejorar la calidad del servicio al cliente.
- Mejorar las relaciones interpersonales.
- Mejorar la presentación personal de los motoristas.



Informe Técnico de Detección de Necesidades de Capacitación

I. Datos Generales

- a. Unidad: Gerentes y Departamentos de administración y Ventas.
- b. N° de socios: 16
- c. N° de trabajadores: 239
- d. Fecha de realización: Septiembre, 2003.
- e. Fecha de finalización: Noviembre, 2003.

II. Síntomas que justifican la investigación

- a. Falta de comunicación.
- b. Falta de control de inventarios.
- c. Carencia de trabajo en equipo.
- d. Clientes insatisfechos.
- e. Carencia de programas de capacitación.

III. Capacitaciones a desarrollar.

- a. Relaciones Interpersonales.
- b. Servicio al cliente.
- c. Motivación.
- d. Autoestima.
- e. Control de inventarios.
- f. Liderazgo.



Relaciones Interpersonales

Objetivo: Que los participantes aprendan la importancia que tienen las relaciones humanas en la vida social y el trabajo.

Duración: 4 Horas.

TEMA	CONTENIDO	HORAS
Las Relaciones Humanas y la Comunicación.	▪ Concepto de Relaciones Humanas. ▪ La comunicación como herramienta fundamental en las relaciones humanas. ▪ Retroalimentación efectiva. ▪ Obstáculos de una buena comunicación. ▪ El poder de escuchar. (video)	2.0
Cómo hacer frente a los Conflictos.	▪ Creación de hábitos para enfrentar conflictos. ▪ La comunicación como herramienta ante los conflictos. ▪ Cómo hacer del trabajo un ambiente agradable.	1.0
Inteligencia Emocional	▪ Autocontrol. ▪ Motivación. ▪ Desarrollo de habilidades sociales.	1.0
Metodología: ▪ Exposición magistral. ▪ Trabajo en grupo e individual. ▪ Dinámicas de grupo: animación e integración. ▪ Ejercicios prácticos de aprendizaje. ▪ Videos demostrativos.		

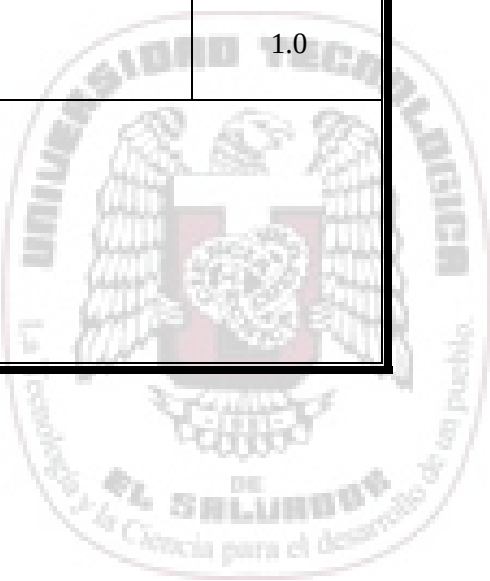


Servicio al Cliente

Objetivo: Mejorar la calidad del servicio al cliente por parte de los empleados, y así crear clientes seguros y satisfechos de la calidad y atención hacia ellos.

Duración: 4 Horas.

TEMA	HORAS
Qué es el servicio al cliente.	1.0
Cultura del servicio. El servicio es primero.	0.5
Comunicación positiva.	0.5
El servicio excelente.	0.5
Cómo mejorar el servicio al cliente.	0.5
Quiénes son nuestros clientes.	1.0
Metodología: - Exposición magistral. - Dinámica vivencial.	



Motivación

Objetivo: Dar a conocer los elementos teóricos que dan fundamentos a la motivación del ser humano.

Duración: 4 Horas.

TEMA	HORAS
Conceptos de motivación	0.5
Tipos de motivación.	1.0
Madurez laboral y madurez psicológica.	1.0
Naturaleza de la motivación.	0.5
Motivación en el Ser Humano.	1.0
Metodología: - Exposición magistral. - Ejercicios prácticos. - Vídeo.	



Autoestima

Objetivo: Identificar las dificultades que se producen en las relaciones interpersonales por una autoestima baja.

Duración: 4 Horas.

TEMA	HORAS
Concepto de Autoestima.	0.5
Autoestima saludable.	0.5
Autoestima en las relaciones interpersonales.	1.0
Evaluación de autoestima.	1.0
Autoestima y productividad.	1.0
Metodología: ▪ Exposición magistral. ▪ Dinámica de grupo. ▪ Vídeo.	



Cómo tratar clientes difíciles

Objetivo: Concientizar a los participantes de su rol, ayudarle a mejorar el servicio al cliente y así aumentar los ingresos, a través de la aplicación de técnicas para tratar a clientes difíciles.

Duración: 4 Horas.

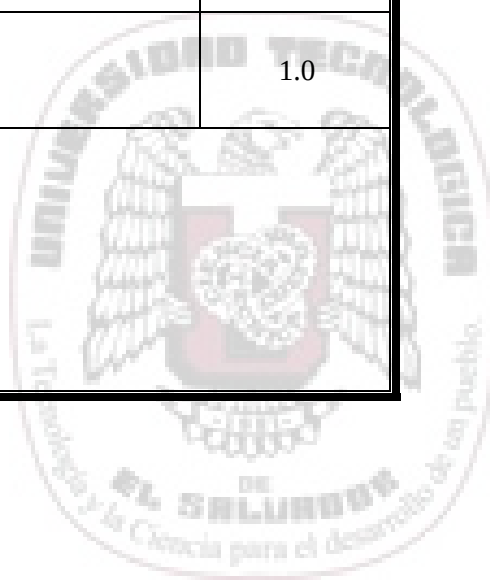
TEMA	CONTENIDO	HORAS
Paradigmas.	Vendedores vrs. Clientes.	0.5
Cómo atender las quejas.	- No discuta nunca. - Cuide su lenguaje no verbal. - Deje que la persona hable.	0.5
Dinámica.	Resolviendo el problema (Fonomímica/teatro)	1.5
Calificar al usuario.	- Comprender sus necesidades. - Ayudarle a brindar un mejor servicio.	0.5
Tratando con quejas y reclamos.	- La queja como maldición. - Los reclamos como bendición.	0.5
Cómo resolver las quejas y reclamos.	Utilizando el análisis transaccional	0.5
Metodología: - Exposición magistral. - Ejercicios vivenciales. - Vídeo.		

Control de Inventarios

Objetivo: Identificar de manera oportuna las necesidades de suministro, control y rotación de inventarios en bodega por método manual o mecanizado.

Duración: 4 Horas.

TEMA	HORAS
Identificar las necesidades de suministrar los productos según existencia.	0.5
Cómo elaborar orden de suministros.	0.5
Importancia de revisar los productos por cantidad, calidad y precio; así como la mejor manera de colocarlos en bodega.	0.5
Programa para procesar las requisiciones de productos en sistema de inventarios. Si fuese manual cómo descargarlos del libro de inventarios.	1.0
Forma de hacer el cierre de inventarios mensual y emisión de reportes de ingreso y consumo de productos por orden de producción.	0.5
Método de control de inventarios PEPS y UEPS.	1.0
Metodología: ▪ Exposición magistral. ▪ Ejercicios prácticos.	



Liderazgo.

Objetivo: Que los participantes conozcan la mejor manera de llegar a ser un líder en la empresa y crear un clima de confianza y armonía a su alrededor.

Duración: 4 Horas.

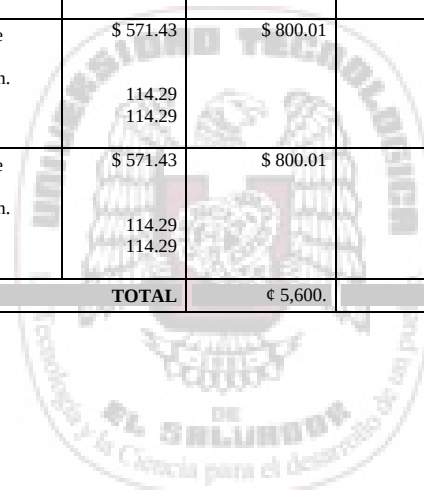
TEMA	HORAS
Qué es el liderazgo.	0.5
Importancia del liderazgo en la empresa.	0.5
El líder como respaldo del equipo.	0.5
Tipos de liderazgo.	1.0
Diferencia entre poder, autoridad y liderazgo.	0.5
Características fundamentales de un líder.	0.5
La nueva visión del líder.	0.5
Metodología: ▪ Exposición magistral. ▪ Ejercicios prácticos. ▪ Video.	



Presupuesto de Capacitación

COSMYL de C.V., UDISA de C.V., SABESA, LABORATORIOS SUIZOS.

Acción de Capacitación	Grupo Meta	Objetivo	Duración Horas	# de Acción	Capacitación		# de participantes por grupo.	# de participantes	Concepto	Costo del Curso	Costo Total	Costo por Participante
					Interna	Externa						
1. Relaciones Interpersonales.	Gerentes Y Personal.	Que los participantes aprendan mediante prácticas de auto análisis y ejercicios vivenciales, la importancia que tienen las relaciones humanas en la vida social y en el trabajo.	4			x	60	239	- Persona que impartirá la capacitación. - Local. - Refrigerio.	\$ 571.43 114.29 114.29	\$ 800.01	\$ 3.35
2. Servicio al Cliente.	Gerentes Y Personal.	Mejorar la calidad del servicio al cliente de nuestros empleados, y brindar un mejor servicio al cliente.	4			x	60	239	- Persona que impartirá la capacitación. - Local. - Refrigerio.	\$ 571.43 114.29 114.29	\$ 800.01	\$ 3.35
3. Motivación	Gerentes Y Personal.	Conocer los elementos teóricos que dan fundamentos a la motivación del ser humano.	4			x	60	239	- Persona que impartirá la capacitación. - Local. - Refrigerio.	\$ 571.43 114.29 114.29	\$ 800.01	\$ 3.35
4. Autoestima.	Gerentes Y Personal.	Identificar las dificultades que se producen en las relaciones interpersonales por una autoestima baja.	4			x	60	239	- Persona que impartirá la capacitación. - Local. - Refrigerio.	\$ 571.43 114.29 114.29	\$ 800.01	\$ 3.35
5. Cómo tratar clientes difíciles.	Gerentes Y Personal.	Concientizar a los participantes de su rol, ayudarle a mejorar el servicio al cliente y así aumentar sus ventas, a través de la aplicación de técnicas para tratar a clientes difíciles.	4			x	60	239	- Persona que impartirá la capacitación. - Local. - Refrigerio.	\$ 571.43 114.29 114.29	\$ 800.01	\$ 3.35
6. Control de inventarios.	Gerentes Y Personal.	Que las personas comprendan la importancia de la presentación personal ante nuestros clientes.	4			x	60	239	- Persona que impartirá la capacitación. - Local. - Refrigerio.	\$ 571.43 114.29 114.29	\$ 800.01	\$ 3.35
7. Liderazgo.	Gerentes y personal.	Que los participantes conozcan la mejor manera de llegar a ser un líder en la empresa y crear un clima de confianza y armonía a su alrededor.	4				60	239	- Persona que impartirá la capacitación. - Local. - Refrigerio.	\$ 571.43 114.29 114.29	\$ 800.01	\$ 3.35
TOTAL											€ 5,600.	€23.45



Cronograma de Capacitaciones

Temas		Septiembre				Octubre				Noviembre			
1.	Relaciones Interpersonales.												
2.	Servicio al Cliente.												
3.	Motivación												
4.	Autoestima.												
5.	Cómo tratar clientes difíciles.												
6.	Control de inventarios.												
7.	Liderazgo.												



Recomendaciones

- Evaluar al personal antes y después de cada capacitación.
- Antes de entregar el material de la capacitación, revisarlo para verificar si la capacitación está cumpliendo con los objetivos tratados para ésta.
- En todas las capacitaciones debe ser una obligación que los socios asistan, con el fin de que haya un mejor acercamiento.
- Es necesario que haya capacitación constante en beneficio de los empleados como para las empresas, por lo menos cada tres meses, con el objetivo de tener personal idóneo en las áreas de trabajo y por ende clientes satisfechos de la atención que se les brinda.



Bibliografía

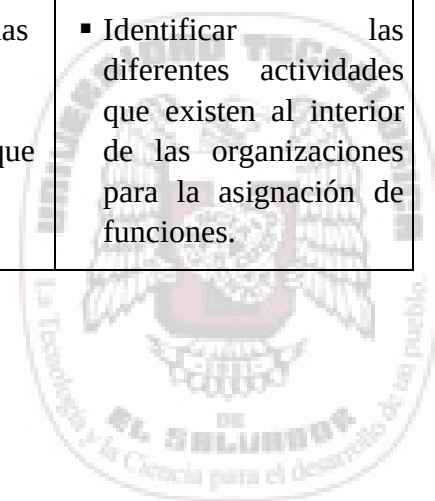
- Blake, Robertk y otros Al. La Estrategia para el cambio organizacional. Editorial Addison – Wesley Iberoamericana. S.A. 1991.
- Hernández, Adalinda. Diagnóstico situacional de la organización de una ruta de transporte público enfocado al nuevo sistema de transporte. San Salvador, Universidad Tecnológica, Facultad de Ciencias Sociales, 2003. (Tesis).



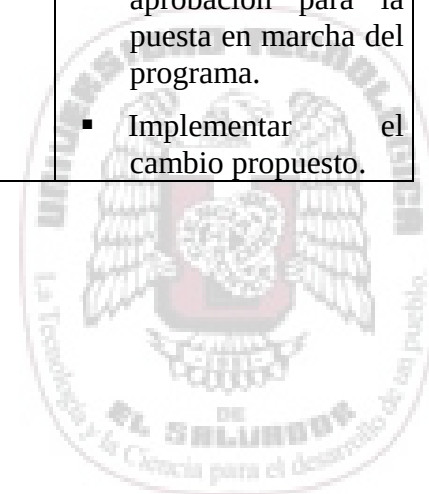
Plan Operativo

- Visión:** Ser una empresa altamente competitiva, eficiente, rentable, de prestigio, confiable y de mayor credibilidad en la prestación del servicio de distribución de productos para satisfacción de los clientes..
- Misión:** Realizar cambios a nivel organizacional en cuanto a reorganizar la dirección y administración de la empresa mediante acciones responsables y solidarias, para lograr la credibilidad de los gerentes y empleados.

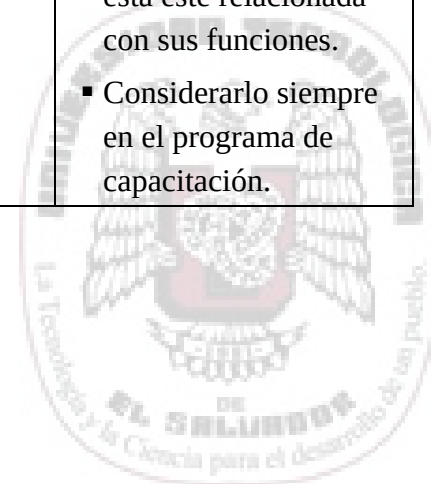
Objetivos	Metas	Estrategias	Políticas	Acciones
Contar con un organigrama general, y las descripciones de puestos respectivas.	Poner en marcha el manual de organización en el plazo programado.	Concientizar a los gerentes, con respecto a la importancia de sus deberes y responsabilidades a través de programas de capacitación diseñados con ese propósito.	▪ Difundir el organigrama para que las personas conozcan de quién dependen jerárquicamente. ▪ Capacitación permanente en aspectos tales como: administrativos, atención a los clientes, motivación, comunicación, liderazgo y relaciones interpersonales. ▪ El presidente de cada una de las empresas deberá establecer las medidas necesarias con los gerentes para proponer soluciones a los problemas que enfrentan actualmente las empresas.	▪ Concientizar a los socios sobre la importancia de una estructura organizativa adecuada. ▪ Elaborar un presupuesto donde se asignen recursos a la capacitación y sensibilización de gerentes y empleados. ▪ Identificar las diferentes actividades que existen al interior de las organizaciones para la asignación de funciones.



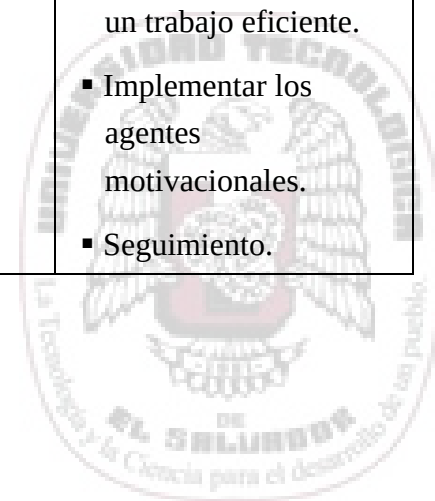
Objetivos	Metas	Estrategias	Políticas	Acciones
Sensibilizar a los gerentes para que destinen diversos recursos orientados a la capacitación del personal.	Implementar el programa de capacitación para los gerentes y empelados.	- Tener una asignación presupuestaria para capacitaciones. - Conexión con instituciones especializadas en brindar este tipo de capacitación	Que los socios y el personal operativo reciban capacitación permanente en aspectos relativos a sus funciones.	- Asignar recursos para capacitación en el presupuesto. - Elaborar diferentes programas de capacitación. - Impartir las capacitaciones
Lograr que los gerentes laboren en forma conjunta.	Fomentar el trabajo en equipo.	Concientizar a los gerentes sobre la importancia de realizar reuniones que les permita analizar la situación por la que atraviesan las empresas.	- La Gerencia General realizará reuniones mensuales para tratar temas referentes a la organización y dirección de las empresas. - Permitir la opinión del área operativa para mejorar el servicio.	- Capacitar a los gerentes sobre el trabajo en equipo. - Realizar pruebas para comprobar los cambios y mejoras del mismo. - Obtener la aprobación para la puesta en marcha del programa. - Implementar el cambio propuesto.



Objetivos	Metas	Estrategias	Políticas	Acciones
Concientizar a los gerentes de su papel en el sistema de comunicación.	Lograr una comunicación efectiva entre los socios y el personal de la asociación.	Convocar a reunión a los empleados, la cual será dirigida por la gerencia, para que den a conocer las decisiones que se han tomado, y aceptar sugerencias por parte de los mismos.	▪ Exigir la participación y apoyo por parte de los niveles más altos de la asociación. ▪ Mantener un clima laboral de confianza y sinceridad en todos los niveles de las organizaciones.	▪ Incluir en el programa de capacitación, la temática de comunicación, que permita exponer todas las necesidades por las que estén atravesando las organizaciones; así como dar a conocer los beneficios obtenidos por la misma. ▪ Proponer un representante del personal operativo, para que asista a las reuniones programadas por los socios, cuando ésta esté relacionada con sus funciones. ▪ Considerarlo siempre en el programa de capacitación.



Objetivos	Metas	Estrategias	Políticas	Acciones
Brindar un servicio de calidad a los usuarios, mejorando la relación existente entre clientes y empleados de las empresas.	Incrementar la demanda a través de la eficiencia en el servicio.	▪ Concientizar a los gerentes sobre la importancia de los programas de capacitación permanente para los empleados. ▪ Sensibilizar a los clientes y empleados a efecto de que exista una buena relación.	▪ Capacitación constante a los empleados. ▪ Asignar recursos financieros a los programas de capacitación. ▪ Las empresas deberán realizar ofertas para dar a conocer los productos a los clientes.	▪ Lograr la participación de los gerentes. ▪ Elaborar afiches publicitarios para promocionar los productos.
Lograr un cambio de actitud en el personal, que se traduzca en mejorar el servicio y atención a los clientes con eficacia para incrementar la demanda.	Implementar incentivos para obtener mayor calidad en el servicio.	Involucrar directamente a los gerentes con el propósito de que ellos puedan ver la importancia de tener al personal con un alto grado de interés en el desempeño de sus labores, mejorando así el servicio que se presta.	▪ Mantener un nivel de salarios, acordes al costo de vida. ▪ Identificar, los incentivos a implementar, con la finalidad de mejorar su calidad de vida.	▪ Adoptar los incentivos necesarios, que permitan cambiar las actitudes de los empleados en pro de un trabajo eficiente. ▪ Implementar los agentes motivacionales. ▪ Seguimiento.



Objetivos	Metas	Estrategias	Políticas	Acciones
Contar con una herramienta técnica en la que se definan claramente los factores claves de la planificación.	Poner en marcha el plan operativo.	Sensibilizar a los gerentes, sobre la importancia de contar con un plan de capacitación constante.	▪ Difundir el plan operativo, para que los gerentes y el personal, conozcan los objetivos, políticas y estrategias de las empresas. ▪ Capacitación constante, en aspectos administrativos y técnicos.	▪ Concientizar a los gerentes sobre los beneficios de diseñar el plan operativo. ▪ Establecer los objetivos, políticas y estrategias que guíen a la dirección de las empresas.







No. _____

Universidad Tecnológica de el Salvador
Facultad de Ciencias Sociales
Escuela de Negocios



El propósito del presente cuestionario es obtener información útil con fines educativos que contribuyan al desarrollo de nuestro trabajo de graduación. Agradecemos anticipadamente su valiosa colaboración.

OBJETIVO

Obtener información que permita diagnosticar el estado actual del área gerencial en cuanto a conocimientos, habilidades gerenciales y las necesidades de capacitación del recurso humano de las medianas empresas, dedicadas a la distribución de productos de belleza.

DIRIGIDO AL PERSONAL DE LAS ÁREAS ADMINISTRATIVAS Y VENTAS.

I. INDICACIONES

A continuación se le presenta una serie de preguntas de tipo general, para las cuales se agradecerá marcar con una “x” la alternativa correspondiente y complementar si es necesario.

II. DATOS GENERALES

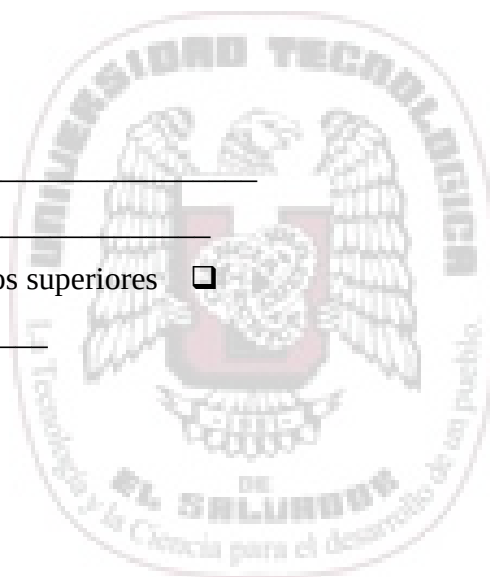
Sexo: M ☐ F ☐

Puesto que desempeña: _____

Tiempo de desempeñarse en su puesto _____

Nivel de estudios: Secundaria ☐ Técnico ☐ Estudios superiores ☐

Otros estudios: _____



- 1) ¿Participa en la formulación de objetivos y metas para el desempeño de sus funciones?

SI ☐ NO ☐ Porque _____

- 2) ¿Cuenta con todos los medios e instrumentos necesarios para realizar las actividades asignadas?

SI ☐ NO ☐ Por que _____

- 3) ¿Se han integrado equipos de trabajo para facilitar la realización de las tareas?

SI ☐ NO ☐ Porque _____

- 4) ¿Cuáles son los incentivos que como empleado recibe para desempeñarse mejor en su trabajo?

a) Incentivos Económicos ☐

b) Ascensos ☐

c) Capacitación ☐

d) Reconocimiento ☐

e) Participación ☐

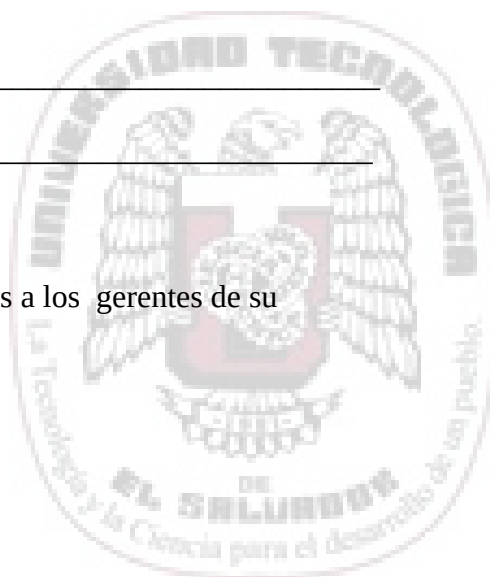
f) Otros ☐

Especifique _____

- 5) De acuerdo a su criterio, ¿qué le preocupa más a los gerentes de su empresa?

a) La producción ☐

b) El personal ☐



- c) Ambos aspectos ☐
d) Ninguno ☐

6) ¿Cuenta la organización con un programa formal de capacitación?

SI ☐ NO ☐ Porque _____

7) ¿Hace cuánto tiempo recibió un programa de capacitación y desarrollo?

- a) Seis meses ☐
b) Un año ☐
c) Dos años ☐
d) Tres años ☐
e) Nunca ☐

8) De los factores mencionados a continuación, ¿cuáles considera esenciales para la realización de su trabajo?

- a) Clima Organizacional ☐
b) Incentivos económicos ☐
c) Tecnología ☐
d) Comunicación ☐
e) Métodos y procedimientos de trabajo ☐
f) Todos los anteriores ☐
g) Otros ☐

Especifique _____

9) ¿Se intercambia información de los procesos que se siguen para realizar las tareas diarias?

Si ☐ No ☐ Porque _____



10) De acuerdo a su criterio ¿cuál es el tipo de liderazgo que se ejerce dentro de la empresa?

- a) Democrático ☐
b) Autocrático ☐
c) Indiferente ☐
d) otros ☐

Especifique _____

11) ¿Cómo considera la comunicación que existe entre jefes y empleados?

Excelente ☐ Bueno ☐ Malo ☐ Regular ☐

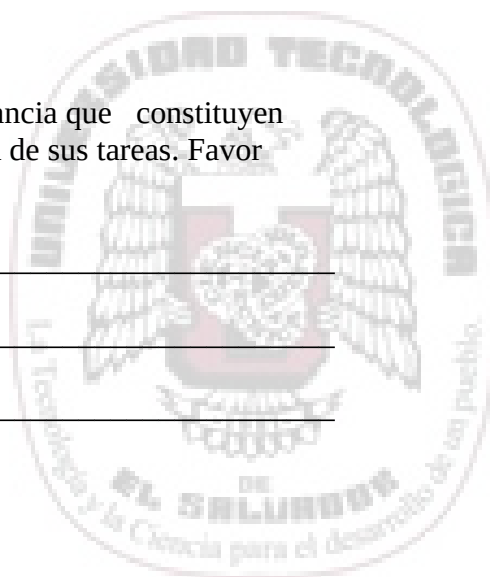
12) ¿Es orientado por su jefe en la resolución de problemas que se le presentan en su puesto de trabajo?

Si ☐ No ☐ Porque _____

13) ¿Lo toma en cuenta su jefe en la discusión de problemas de la empresa, en su respectiva área de responsabilidad?

Si ☐ No ☐ Porque _____

14) Mencione los problemas de mayor importancia que constituyen verdaderos obstáculos para la realización de sus tareas. Favor especificar.



15) ¿Qué sugiere para solucionar los problemas que enfrentan actualmente?



No. _____

Universidad Tecnológica de el Salvador
Facultad de Ciencias Sociales
Escuela de Negocios



El propósito del presente cuestionario es obtener información útil con fines educativos que contribuyan al desarrollo del trabajo de graduación, agradecemos anticipadamente su valiosa colaboración.

OBJETIVO

Obtener información que permita diagnosticar el estado actual del área gerencial en cuanto a conocimientos, habilidades gerenciales y las necesidades de capacitación del recurso humano de las medianas empresas dedicadas a la distribución de productos de belleza.

I. INDICACIONES

A continuación se le presenta una serie de preguntas de tipo general, para las cuales se agradecerá marcar con una “x” la alternativa correspondiente y complementar si es necesario.

DIRIGIDO A GERENTES.

II. DATOS GENERALES

Sexo: M ☐ F ☐

Puesto que desempeña: _____

Tiempo de desempeñarse en su puesto _____

Nivel de estudios: Secundaria ☐ Estudios Superiores ☐ Post-Grado ☐

Otros estudios: _____



- 1) ¿Permite al personal participar de la formulación de los objetivos y metas que les facilite desempeñarse en sus funciones?

Si ☐ No ☐ Especifique _____

- 2) ¿De los siguientes factores ¿cuáles considera usted más determinantes para realizar el trabajo en equipo?

- | | |
|---|--------------------------|
| a) Generar ideas | ☐ |
| b) Mejorar las relaciones interpersonales | ☐ |
| c) Resolver problemas en conjunto | ☐ |
| d) Aumentar el rendimiento | ☐ |
| e) Otros | ☐ |

- 3) ¿Permite a sus empleados expresar sugerencias, comentarios, opiniones y otras iniciativas?

Si ☐ No ☐ Explique _____

- 4) De acuerdo a las funciones que usted realiza como gerente ¿qué le preocupa más de su empresa?

- | | |
|-------------------|--------------------------|
| a) Producción | ☐ |
| b) Personal | ☐ |
| c) Ambos aspectos | ☐ |
| d) Ninguno | ☐ |

- 5) ¿Cómo incentiva a su personal para obtener un mejor rendimiento en el trabajo?

- | | |
|--------------------------|--------------------------|
| a) Reconocimiento | ☐ |
| b) Ascensos | ☐ |
| c) Capacitación | ☐ |
| d) Participación | ☐ |
| e) Incentivos Económicos | ☐ |



f) Otros ☐

Especifique _____

6) ¿Motiva a su personal a trabajar en equipo para facilitar la realización de las tareas?

Si ☐ No ☐ Porque _____

7) ¿Se realizan algún tipo de actividades para capacitar al personal?

Si ☐ No ☐

8) ¿Cuáles son esas actividades de capacitación que se realizan?

a) Talleres ☐

b) Simulaciones ☐

c) Seminarios ☐

d) Conferencias ☐

e) otros ☐

Especifique _____

9) ¿Cuáles de los siguientes factores considera usted más importantes para realizar un cambio?

a) Ambiente Laboral ☐

b) Motivación ☐

c) Comunicación ☐

d) Creatividad ☐

e) Actitudes positivas ☐

f) Otros ☐

Especifique _____



10) ¿Considera importante intercambiar información de los procesos que se realizan en todos los niveles de la organización?

Si ☐ No ☐ Porque _____

11) ¿Qué acciones se realizan ante errores cometidos por el personal?

a) Se reprende ☐

b) Se tolera ☐

c) Se retroalimenta ☐

d) Se despide ☐

e) Otros ☐

Especifique _____

12) ¿Cuál es la actitud de los empleados cuando se les asigna una tarea concreta dentro de sus responsabilidades?

a) Aceptación ☐

b) Rechazo ☐

c) Indiferencia ☐

d) Motivación ☐

e) Otros ☐

Especifique _____

13) Mencione los problemas de mayor importancia que constituyen verdaderos obstáculos para la realización de sus tareas. Favor especificar.

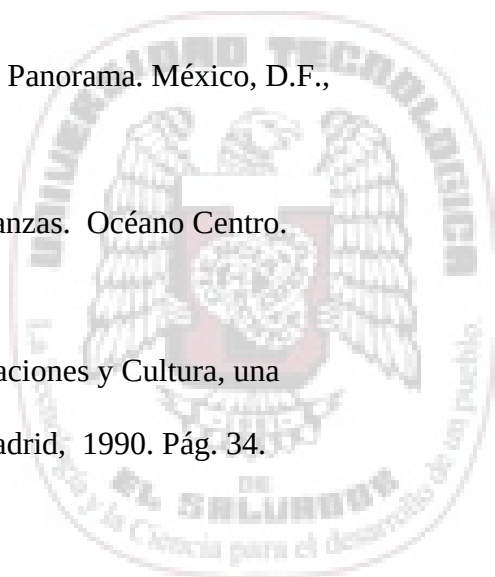


14) ¿Qué sugiere para solucionar los problemas que enfrentan actualmente?



BIBLIOGRAFÍA

- Blake, Robert R. et. al. La estrategia para el cambio organizacional. Addison – Wesley Iberoamericana. Estados Unidos, Massachusetts, 1991. Págs. 25-26.
- Bonilla, Gildaberto. Estadística II. 2ª. ed. UCA Editores. El Salvador, San Salvador, 1992. Págs. 158-160.
- Boyett, Joseph; Jimmie Boyett. Hablan los Gurús. Grupo Editorial Norma. Colombia, Bogotá, 1999. Pág. 4.
- Certo, Samuel C. Administración Moderna. 8ª. ed. Prentice-Hall. Colombia, Bogotá, 2001. Pág. 354.
- Gebson, James L. y otros. Las Organizaciones, Comportamiento, Estructura, Procesos. 10ª. ed. McGraw Hill. Chile, Santiago 2001. Pág. 308.
- Hernández Sampieri, Roberto. et al. Metodología de la Investigación. 2ª. ed. McGraw-Hill. México, D.F., 1998. Págs. 57-229.
- Keith, Davis; John W. Newstrom. Comportamiento Humano en el Trabajo. McGraw Hill. México, D.F., 1993. Pág. 86.
- Koontz, Harold; Heinz Weihrich. Administración una perspectiva global. 11ª. ed. McGraw Hill. México D.F., 1998. Pág. 4.
- O'connor, Carol A. Liderazgo Eficaz en una semana. Panorama. México, D.F., 1996. Págs. 5-93.
- Rosenberg J.M. Diccionario de Administración y Finanzas. Océano Centro. España, Barcelona, 1998. Pág. 156.
- Smith, Peter B; Peterson Mark F. Liderazgo, Organizaciones y Cultura, una dirección de sucesos. Ediciones Pirámide. España, Madrid, 1990. Pág. 34.



- Stoner, James A.T. et al. Administración. 6ª. ed. Prentice-Hall. México, D.F., 1996. Pág. 523.
- Serrano Ramírez, Américo Alexis. Administración I y II, Talleres Gráficos UCA, El Salvador, San Salvador, 2000. Pág. 136.
- Hernández, Adalinda y otros. Tesis Diagnóstico situacional de la organización de una ruta de transporte público enfocado al nuevo sistema de transporte. Universidad Tecnológica de El Salvador, San Salvador, 2003. Págs. 111-131.
- Aptitudes de los líderes.
http://es.talentcampus.com/magazine/articulos/como_ser_un_buen_lider/lider.htm
- El Liderazgo www.uch.edu.ar/rrhh/lider.htm
- Recomendaciones para una comunicación eficaz en la organización, la mediana empresa. www.monografias.com
- Teorías de la motivación. www.gestiopolis.com

