

**DIVISION DE
CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES**

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

**LAS COMPETENCIAS GERENCIALES
Y SU IMPACTO EN EL
DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES**

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
PRESENTAN:**

**CHAVEZ ONOFRE DALIA
JIMÉNEZ GARCIA LAURA IVONNE
ZAVALA RUIZ LILIANA**

ASESORA:

LIC. ALMA PATRICIA ADUNA MENDRAGON

DICIEMBRE DE 2010

Contenido

AGRADECIMIENTOS	5
RESUMEN	6
INTRODUCCIÓN	8
JUSTIFICACIÓN	10
MARCO TEÓRICO	12
CAPÍTULO I.- COMPETENCIAS GERENCIALES	12
1.1 <i>Definición de competencia</i>	12
1.2 <i>Importancia de las competencias</i>	19
1.3 <i>Clasificación de las competencias</i>	22
1.4 <i>Competencias gerenciales</i>	26
1.5 <i>Descripción de las funciones gerenciales</i>	28
CAPÍTULO II. COMPETENCIAS PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	34
2.1 <i>Liderazgo</i>	34
2.1.1 <i>Definición del liderazgo</i>	35
2.1.2 <i>Teorías del liderazgo</i>	35
2.1.2.1 <i>Paradigma de la teoría de rasgos</i>	36
2.1.2.2 <i>Paradigma de la teoría comportamiento del liderazgo</i>	36
2.1.2.3 <i>Paradigma de la teoría del liderazgo por contingencia</i>	37
2.1.2.4 <i>Paradigma de la teoría integral del liderazgo</i>	38
2.1.3 <i>Estilos de liderazgo</i>	38
2.1.3.1 <i>Dirigente autocrático</i>	39
2.1.3.2 <i>Dirigente democrático</i>	39
2.1.3.3 <i>Dirigente laissez-faire</i>	40
2.1.4 <i>Funciones administrativas del liderazgo</i>	40
2.1.4.1 <i>Funciones interpersonales</i>	41
2.1.4.2 <i>Funciones informativas</i>	42
2.1.4.3 <i>Funciones decisionales</i>	44
2.2 <i>Comunicación</i>	46
2.2.1 <i>Comunicación: el acto central de un gerente</i>	46
2.2.2 <i>¿Qué es la comunicación?</i>	47
2.2.3 <i>Funciones de la comunicación</i>	48
2.2.4 <i>Importancia de la comunicación eficaz</i>	49
2.2.5 <i>Dirección de la comunicación</i>	51
2.2.5.1 <i>Canal descendente</i>	51
2.2.5.2 <i>Canal ascendente</i>	53
2.2.5.3 <i>Canal horizontal</i>	54

2.2.6	Cómo mejorar la comunicación.....	54
2.2.6.1	Conocer el propósito.....	55
2.2.6.2	Seleccionar un contexto y un medio apropiados	55
2.2.6.3	Enviar señales correctas	55
2.2.6.4	Asegurarse de manera activa que los demás entiendan el mensaje	56
2.2.7	Flexibilidad en la comunicación: una vía hacia una mejor comunicación.....	57
2.3	<i>Negociación</i>	61
2.3.1	¿Qué se entiende por negociación?	61
2.3.2	Negociación como una competencia.....	63
2.3.3	Estilos de negociadores.....	64
2.3.3.1	Negociador competitivo	64
2.3.3.2	Modelo cooperativo.....	64
2.3.3.3	Negociación distributiva dura.....	70
2.3.3.4	Negociación distributiva suave	70
2.3.3.5	Negociación integradora.....	71
2.4	<i>Trabajo en equipo</i>	73
2.4.1	Definición de un equipo de trabajo	73
2.4.2	Tipos de equipos de trabajo	74
2.4.3	Las ventajas del trabajo en equipo	75
2.4.4	Características de un equipo eficaz.....	76
CAPÍTULO III.- COMPETENCIAS PARA LA TOMA DE DECISIONES.....		80
3.1	<i>Proactividad</i>	80
3.1.1	Definición de proactividad.....	80
3.1.2	Escuchando nuestro lenguaje	83
3.2	<i>Asertividad</i>	84
3.2.1	Definición de asertividad.....	84
3.2.1	Técnicas de asertividad	87
3.3	<i>Resolución de problemas</i>	92
3.3.1	¿Qué es la resolución de problemas?.....	92
3.3.2	Recomendaciones o técnicas de resolución de problemas	93
3.3.3	Proceso de la resolución de problemas	95
CAPÍTULO IV.- COMPETENCIAS GERENCIALES Y DESEMPEÑO LABORAL		98
METODOLOGÍA.....		107
CAPITULO V.- METODOLOGÍA		107
	<i>Planteamiento del Problema</i>	107
	Pregunta de investigación principal.....	107
	Preguntas secundarias.....	108
	Objetivo general	109
	Objetivos específicos.....	109
	Variable independiente.....	109

Variable dependiente.....	110
<i>Hipótesis</i>	110
<i>Definición conceptual de las variables de estudio</i>	110
<i>Definición operacional de las variables de estudio</i>	113
<i>Sujetos</i>	115
<i>Escenario</i>	116
Centro de Documentación Institucional (CDI) de la Secretaría de Salud del Gobierno Federal de México.....	116
Misión	117
Visión.....	117
Actividades	118
Organigrama.....	119
<i>Instrumento de medición</i>	120
Descripción	120
Escala Likert	121
<i>Procedimiento (Tipo de investigación)</i>	122
DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	125
<i>Características de la muestra</i>	125
Género.....	125
Rango de Edad.....	126
Nivel de estudios.....	126
Puesto de trabajo	127
<i>Análisis de resultados</i>	128
CONCLUSIONES.....	133
BIBLIOGRAFÍA	135
ANEXO 1	137
<i>Cuestionario</i>	137

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a la profesora Paty por su infinito apoyo para la realización de este trabajo, por el tiempo y la disposición que nos brindó en todo momento.

Dalia, Laura y Lilitiana.

Agradezco a Dios porque a pesar de que las condiciones han sido bastante difíciles para continuar con mi formación académica me ha permitido continuar con vida y poco a poco ir realizando mis planes. Agradezco a mis padres que siempre han estado a mi lado brindándome todo su apoyo en cada paso de mi vida, aún cuando ésta es más compleja cada día e igualmente a mi hermano quien ha estado presente en mi vida y en las decisiones que tomo en ella. Agradezco a mi novio con quien sus consejos y su incansable postura de estar al pie del cañón me apoya en cada etapa de mi vida; gracias Abraham. También agradezco a mis compañeras Dalia y Laura con quienes he compartido la elaboración de este trabajo, ya que con su disciplina y empeño en cada tarea hemos logrado terminar el presente trabajo de manera satisfactoria.

Lilitiana Zavala Ruiz

Con todo mi amor y agradecimiento a mi madre Azucena Onofre a quien no solo le debo la posibilidad de alcanzar esta meta sino todo lo que tengo y soy. A mi hija Andrea porque con su presencia me ha dado la fortaleza de seguir adelante. Y a Laura y Lilitiana por su empeño y dedicación, ya que sin ellas no hubiera sido posible la realización de este trabajo.

GRACIAS

Dalia Chávez Onofre

Gracias Dios por permitirme concluir esta meta que desde pequeña anhelé. Pues a pesar de las dificultades me has fortalecido y me has dado sabiduría e inteligencia para seguir adelante, has puesto los medios y las personas indicadas que han sido claves para que alcance mis metas.

Gracias papá por tu esfuerzo al brindarme lo necesario para que llegar hasta aquí, lo mismo a ti mamá. A ambos les agradezco su amor, cariño, comprensión y apoyo incondicional. Llegar hasta aquí no ha sido solo mi esfuerzo, sino también de ustedes, y mis hermanos y de esa unidad que caracteriza a la familia Jiménez García.

También agradezco a mis compañeras y amigas por brindarme la oportunidad de hacer un gran equipo al igual que por su empeño y dedicación para la realización de este trabajo.

Por último, quiero agradecerte Miguel por estar a mi lado brindándome tu apoyo en todo momento.

Laura Ivonne Jiménez García

RESUMEN

La presente tesis tiene como objetivo determinar el grado en que influyen las Competencias Gerenciales como Liderazgo, Comunicación, Negociación, Trabajo en Equipo, Proactividad, Asertividad y Resolución de problemas, sobre el Desempeño de los Trabajadores del Centro de Documentación Institucional adscrito a la Dirección General de Tecnologías de la Información de la Secretaría de Salud de Gobierno Federal de México.

La metodología que se utilizó para obtener los datos del análisis, consiste en el análisis cualitativo y correlacional mediante una investigación de campo, utilizando un instrumento de medición, éste fue un cuestionario de aplicación autoadministrada, el cual consistió en 21 preguntas cerradas utilizando la escala Likert, la cual consiste en un conjunto de afirmaciones o juicios ante los cuales se le solicita al entrevistado que manifestara su grado de conformidad respecto a cada pregunta planteada y por último una pregunta abierta en la cual se le da libertad al entrevistado que expusiera elementos que estaban acorde a su desempeño en función de las competencias de su jefe inmediato. De las 21 afirmaciones de tipo Likert se manejaron cinco alternativas de respuestas (siempre, casi siempre, algunas veces, rara vez y nunca) mismas que después fueron codificadas para la elaboración de la estadística.

La muestra estuvo integrada por 19 trabajadores del Centro de Documentación Institucional que respondieron al instrumento de medición aplicado.

El lugar físico de la aplicación fueron las instalaciones del Centro de Documentación Institucional, se les solicitó a los empleados que colaboraran con la encuesta, sólo 2 personas se rehusaron a contestar dicho cuestionario. Sin embargo se obtuvo una respuesta favorable por parte de los empleados, incluso los jefes de área tuvieron participación dentro de la aplicación del instrumento de medición a pesar de que la evaluación era hacia ellos, se consideró que los jefes de departamento evaluaran a su superior como parte de la evaluación de su jefe inmediato.

Se hizo un análisis de frecuencias de la muestra recolectada para medir el impacto de las competencias gerenciales desarrolladas en esta investigación con respecto al desempeño de los trabajadores, asimismo cuál de las competencias tienen un mayor impacto sobre el desempeño del empleado.

Se concluye que la hipótesis alternativa se acepta ya que la aplicación de las Competencias Gerenciales del jefe inmediato influye sobre el desempeño de los Trabajadores del Centro de Documentación Institucional de la Secretaría de Salud.

INTRODUCCIÓN

Con el presente trabajo de investigación, se pretende detectar si existe relación entre algunas Competencias Gerenciales y el desempeño de los Trabajadores del Centro de Documentación Institucional, entidad adscrita a la Dirección General de Tecnologías de la Información (DGTI) que pertenece a la Secretaría de Salud del Gobierno Federal de México.

El objetivo de la presente investigación es identificar y describir los efectos que las competencias de los gerentes o directivos producen en el desempeño de los trabajadores, con el propósito de verificar que la adecuada aplicación de las competencias favorece el desempeño y la satisfacción de los trabajadores.

Para lograr dicho objetivo, se parte de un marco teórico que permite ubicar a las competencias dentro del contexto de la investigación, aunado a ello se plantean dos hipótesis, una alternativa y otra nula, las cuales rechazan o aceptan de acuerdo a los resultados obtenidos de la aplicación de un cuestionario a una muestra de trabajadores.

El documento se encuentra estructurado en cinco capítulos, el primero aborda las concepciones y aspectos generales de las competencias gerenciales.

Posteriormente, en un segundo capítulo se desarrollan las competencias del bloque de Gestión del Talento Humano que se integra por: Liderazgo, Comunicación, Negociación y Trabajo en equipo.

En el tercer apartado tenemos a las competencias que conforman al bloque de Toma de decisiones que son: Proactividad, Asertividad y Resolución de problemas.

En la cuarta sección se desarrolla lo relativo a las competencias gerenciales y el desempeño laboral, describiendo que se entiende por desempeño y la relación que puede existir entre estas dos variables.

En el capítulo final se hace referencia a todos los aspectos vinculados con el estudio de campo, incluyendo las determinaciones del problema, el método utilizado a lo largo de la investigación y a partir de ello, los resultados obtenidos. Por último se presenta el análisis a través del cual se verifica una de las hipótesis propuestas.

JUSTIFICACIÓN

Vivimos en tiempos de alta competitividad y globalización donde solo el más apto sobrevive. El entorno cada vez se torna más turbulento e inestable, lo cual lleva a cualquier organización y aún a las mismas personas a cada vez ser competitivo y a esforzarse por mejorar día a día.

La sociedad está conformada por individuos y estos a su vez son parte de organizaciones, ya sea pública o privada, y dado el entorno turbulento es indispensable que estén preparadas para afrontar los continuos cambios que se presentan.

Desde siempre las organizaciones se han compuesto por personas que tienen, - o al menos existe la suposición-, objetivos comunes. Dichas personas les dan vida y son vitales para la misma. Cada persona que la conforma juega un papel importante, desde los empleados hasta el gerente o directivo.

Sin embargo, es el gerente la persona encargada de direccionar a la organización y por ello se le confiere una importancia relevante el que posea conocimientos, habilidades, destrezas, aptitudes y actitudes que permita a sus trabajadores ser parte de un ambiente que aliente el compromiso y la participación, favorezca el aprendizaje, oriente hacia los resultados y como consecuencia fomente el rendimiento individual al mismo tiempo que el grupal, es decir, una persona que sea capaz de crear un ambiente de trabajo que permita el enriquecimiento del trabajo y el buen funcionamiento de la organización.

Los gerentes son también una pieza clave para convertir al capital humano en el elemento más importante y productivo para la organización. Ellos son los

responsables de los resultados obtenidos dentro de una organización y por esta razón su toma acertada de decisiones determina el rumbo de la organización y de sus integrantes.

Es por ello que las competencias gerenciales dentro de este trabajo se agrupan en dos grandes bloques; Gestión del talento humano y Toma de decisiones.

Este tema fue elegido en función de los argumentos antes mencionados, con el fin de concientizar la importancia que tiene que un gerente o bien la persona que direcciona a la organización tenga las habilidades y destrezas para hacer frente a los cambios que se presenten a través de la gestión de recursos humanos.

MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO I.- COMPETENCIAS GERENCIALES

1.1 Definición de competencia

En el mundo moderno se le exige al individuo cada vez ser más competente sobre todo en el mundo laboral, es decir, escuchamos hablar de un incremento en la productividad, de la mejora continua y en los procesos, tener velocidad para ejecutar ciertas tareas, enfrentarse a nuevos desafíos, ser eficiente, eficaz, etc. por estas razones es el motivo del presente estudio.

Las competencias van desde el ámbito conductual hasta aquellas que han llegado a niveles de aprendizaje. Todos estos niveles permitirán entender lo que es una competencia.

La palabra competencia tiene varias acepciones, una primera definición que encontramos en el diccionario de la Real Academia es “pericia, aptitud, idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado”. Si se detalla cada una de estas palabras por las cuales está compuesto este concepto se encuentra en primer término la pericia, la cual se define como “sabiduría, práctica, experiencia y habilidad en una ciencia o arte”, aunada a esta definición está la palabra aptitud, la cual se entiende como la “capacidad para operar competentemente en una determinada actividad” e inclusive se aprecia dentro de esta definición la frase “hacer algo”.

La intención de desglosar este término es tener un acercamiento de lo que es una competencia. Como puede apreciarse en esta primera definición de la Real

Academia están asociados con este concepto elementos tales como habilidad, capacidad y actividad, todos estos son algunos de los componentes de una competencia.

El objetivo de explicar qué es una competencia en la Gestión de los Recursos Humanos es explicarlo a través de la integración de varios conceptos, aunque como se ha mencionado la palabra competencia tiene varias acepciones, el interés es hacerlo de una manera descriptiva pero que sea un concepto integrado, donde cada uno de estos componentes pueda dar una explicación más precisa de lo que es en primera instancia una competencia, para posteriormente poder introducirse en el estudio de las competencias gerenciales y desempeño de los trabajadores

La primera vez que se acuñó el término competencia fue por Mc Clelland (1973), se refiere a ésta como “la evaluación de los factores que describen confiablemente todas las características de una persona, en la esperanza de que algunas de ellas estén asociadas con el rendimiento en el trabajo”. McClelland decía que desempeñar bien el trabajo dependía más de las características propias de la persona (sus competencias) que de sus conocimientos, currículum, experiencia y habilidades. Rápidamente este concepto fue adoptado por los departamentos de recursos humanos como forma de añadir valor a la empresa.

Para profundizar un poco más en el estudio de las competencias, a continuación se presentan más definiciones:

“Las competencias se definen en el ámbito empresarial como el conjunto de conocimientos y cualidades profesionales necesarias

para que el empleado pueda desarrollar un conjunto de funciones y/o tareas que integran su ocupación” (Fernández, 2006):

“Las competencias son comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su actividad o función. Las competencias son objetivas en cuanto que tienen consecuencias externas, pero son también subjetivas en cuanto que la percepción de las mismas depende del observador” (Cardona, 1999).

“Una competencia es un conjunto de habilidades y tecnologías aplicadas de forma integrada y convergente. Así la competencia para que una organización produzca en un ciclo rápido de tiempo se basa en un conjunto de habilidades integradas” (Chiavenato, 2007).

“Capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral y refleja los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias para la realización de un trabajo efectivo y de calidad” (Tamayo, 2003).

“Repertorio de comportamientos (integran aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos) que unas personas dominan mejor que las otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada” (Leboyer, 1997).

“Competencia es una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación” (Spencer y Spencer, 1993).

Estas son algunas definiciones de lo que es una competencia, pero no hay que soslayar que éstas están ligadas al contexto específico en que se pone de manifiesto en el trabajo, lo que sugiere, que cada organización puede tener conjuntos de competencias diferentes y que ninguna organización puede tomar una lista de Competencias preparada por otra organización para su uso, asumiendo que existen similitudes entre ellas. Es decir, cada concepto de competencia será aplicado según el contexto particular de cada organización, así como su clasificación, la cual se revisará más adelante.

Se han expuesto algunas definiciones sobre lo que es una competencia, a partir de las cuales se propone obtener una definición propia, desde un enfoque integral desde la Gestión de Recursos Humanos puede ser entendida como el “conjunto de conocimientos, comportamientos (actitudes), habilidades, destrezas, aptitudes y características personales”.

Para entender más a fondo lo que es una competencia, a continuación se desglosan los términos que componen la definición propuesta en este trabajo:

1. Los **conocimientos** se obtienen a través de la “adquisición de nuevos datos: información cuantitativa y cualitativa sobre la realidad” (Cardona, 1999), es decir, a través de la literatura se obtienen

conocimientos teóricos, mismos que para que tengan una buena aplicación deben ser transmitidos a través de la práctica, para que este evento se suscite se necesita un buen expositor y un buen receptor que entienda el significado de la información transmitida, sin olvidar un marco de referencia.

2. Los **comportamientos** o actitudes “son aquellas motivaciones que una persona tiene frente a la acción. El desarrollo de actitudes adecuadas requiere un proceso de formación que capacite a la persona para anticipar las consecuencias de sus acciones y omisiones” (Cardona, 1999), esto se puede entender como la forma de actuar de una persona en una determinada situación.
3. Las **habilidades** según Cardona (1999) son aquellas “capacidades operativas que facilitan la acción. El desarrollo de habilidades requiere un proceso de entrenamiento. A través de la repetición de actos se van adquiriendo nuevos hábitos y modos de actuar que resultan más eficaces” . De acuerdo a Madrigal (2009) la habilidad puede ser entendida como “la capacidad del individuo, adquirida por el aprendizaje, capaz de producir resultados previstos con el máximo de certeza, con el mínimo de distendio de tiempo y economía y con el máximo de seguridad”.
4. La **destreza** es la propiedad con lo que se hace algo, es decir, es una herramienta para pensar la forma en cómo se llevará a cabo una acción.

5. Las **aptitudes** son cualquier característica psicológica que permite pronosticar diferencias interindividuales en situaciones futuras de aprendizaje. Carácter o conjunto de condiciones que hacen a una persona especialmente idónea para una función determinada, que se puede entender como la suficiencia o idoneidad para obtener y ejercer un empleo o cargo.
6. Adicionalmente a todos estos constructos que componen una competencia faltan las **características personales**, es decir, aquellos rasgos que hacen distintivos a una persona.

Al revisar las características o componentes de las competencias, se observa que, de alguna manera, están asociados con los constructos psicológicos, pero los mismos se combinan de una manera determinada, para generar la capacidad de rendir eficientemente en tareas o actividades específicas, hacer a la persona "competente". Al analizar diferencialmente el carácter multidimensional de lo que es una competencia, se puede apreciar que cada concepto tiene su complejidad, haciendo aún más complejo el concepto integrador de una competencia. La forma en que se combinan sólo se puede determinar mediante el análisis de cómo las personas exitosas actúan en el trabajo.

Es posible distinguir las dimensiones de las competencias que integran los conceptos ya mencionados, esto puede hacerse a través de una forma gráfica para que sea más comprensible, a continuación se esquematizan los constructos examinados de la composición de una competencia:

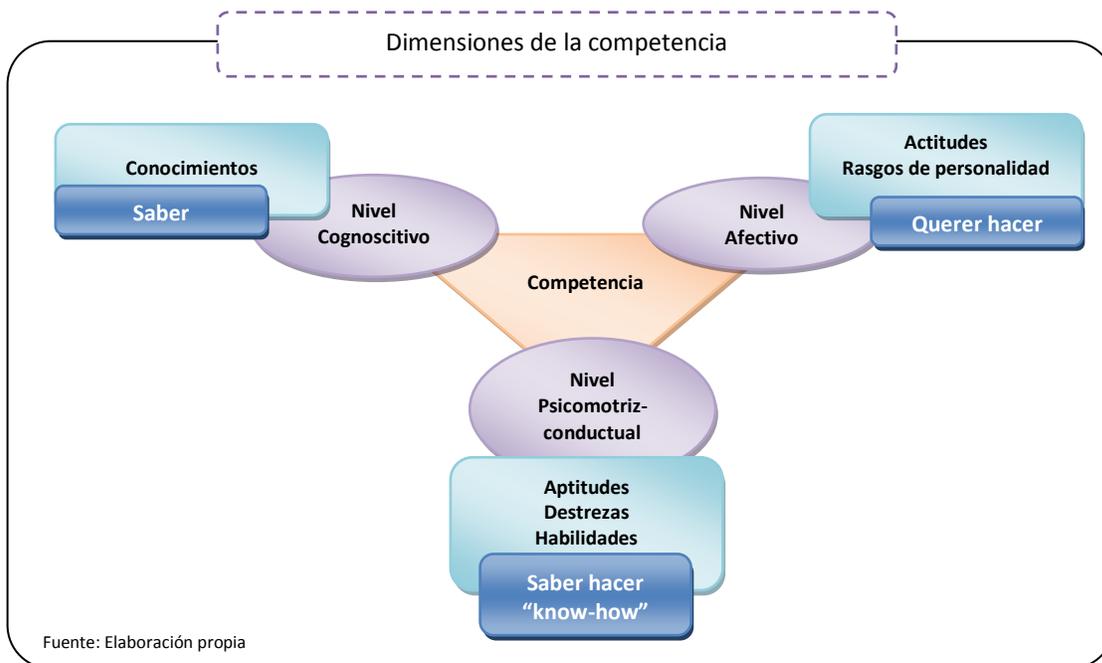


Figura 1

En la figura anterior se muestran las dimensiones de las competencias, encontrando tres grandes rubros que se enumeran a continuación:

1. El Nivel Cognoscitivo, está integrado por los conocimientos denominado como el “saber”.
2. El Nivel Psicomotriz o Conductual está integrado por hábitos, destrezas y habilidades, denominado como “saber hacer”.
3. El Nivel Afectivo son las motivaciones, actitudes, rasgos de personalidad, denominado como “querer hacer”.

Al realizar un análisis del término competencia, aquí se adopta el enfoque integral desde la Gestión de Recursos Humanos, éste es el conjunto de

conocimientos, comportamientos (actitudes), habilidades, destrezas, aptitudes y características personales, en su carácter multidimensional.

1.2 Importancia de las competencias

Ya se ha mencionado que el mundo moderno exige cada día ser más eficaz y eficiente, para entender mejor este planteamiento debe retomarse lo que es una competencia, ya que su importancia estriba en conocer qué hace el elemento humano, principalmente los gerentes ya que éstos serán el objeto de estudio del presente trabajo, sin soslayar qué es lo que deben hacer o en su caso qué necesitan para hacerlo y sobre todo alcanzar el objetivo primordial en toda organización que no es otra cosa sino los resultados que se esperan, para poder llegar a esto los directivos requieren de ciertas competencias como motivar, liderar, guiar, influir y persuadir al equipo de trabajo. Ya que el trabajador se desmotiva fácilmente por la forma en que lo dirigen sus superiores, eso se debe a la carencia de conocimientos y habilidades para saber dirigir, es decir, hay una ausencia de competencias a nivel gerencial.

La importancia de las competencias gerenciales radica en lo que escuchamos como el “know-how”, en otras palabras sería el saber hacer, es decir, para obtener buenos resultados deben intervenir características concretas que permitan entender las dimensiones de las competencias gerenciales.

En la práctica varias veces se encuentra una incongruencia con la teoría, aunque el objetivo general en cualquier materia de conocimiento es que la teoría explique la práctica y que haya congruencia entre sí. Es muy común encontrar que

cuando un profesional egresa de sus estudios universitarios posee un amplio repertorio de conocimientos, pero no siempre tiene la oportunidad de practicar, por eso es que no “se sabe hacer” las tareas para las cuales es contratado en un puesto determinado, por esta razón es muy importante no sólo poseer los conocimientos, es decir, lo que puede denominarse como “saber”, sino que éstos tengan una aplicación práctica, es decir, a lo que se llama “saber hacer”, junto a estos saberes deben agregarse también el “saber ser”, es decir, lo que se entiende como las cualidades o características personales de los gerentes, ya que de esta forma es el medio en cómo se obtendrán los resultados esperados. Para tener más claro este panorama a continuación se incluye una figura sobre estas características.

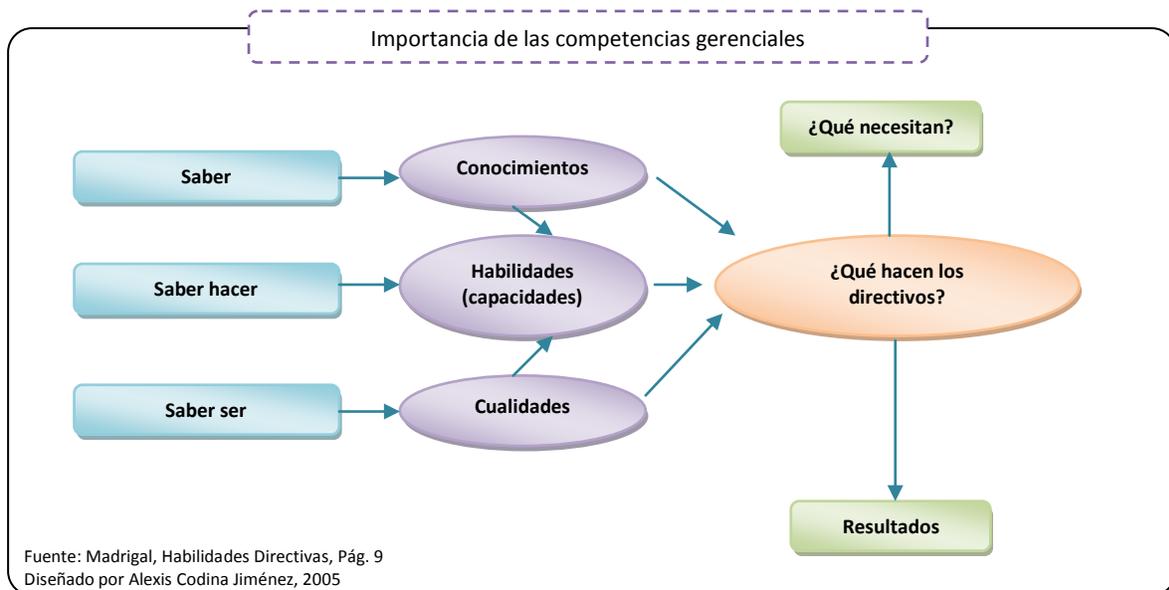


Figura 2

También es necesario mencionar que uno de los grandes problemas en una organización a cualquier nivel ya sea operativo y gerencial es que se tiende a improvisar en muchas situaciones, lo cual en el mayor número de los casos no

trae buenos resultados. No se pretende entablar un juicio valorativo sobre la improvisación, pero habla de la falta de preparación para un determinado reto sobretodo en los niveles directivos donde es necesario adquirir nuevas competencias además de las que ya se poseen. En algunos casos se encuentra que las personas no están preparadas para un puesto gerencial por lo que improvisan. Cuando esta actitud se repite un determinado número de veces se llega a formar un hábito y muy difícilmente se desarraiga, lo cual habla de la falta de capacidad, de capacitación, de planeación, de desarrollo y por supuesto de la gestión en cualquier área a nivel gerencial, lo cual influye en el desempeño de los trabajadores.

Es importante que los gerentes también tomen el papel de alumnos en el sentido de que deben aprender en varios aspectos desde el aprender a aprender, aprender a analizar, aprender a aplicar y también es válido decir aprender a innovar, ya que esto va a eliminar el vicio de la improvisación. Debe enfatizarse que no en todos los casos la improvisación tiene que ser un aspecto negativo, ya que en determinadas situaciones o circunstancias podría ser de gran utilidad, pero no así como una rutina o un hábito del líder.

Una característica sobresaliente de las competencias es que son propias de cada organización, es decir, no existen competencias estándares que puedan aplicarse de forma universal. Las competencias exigen que los perfiles de conocimiento y comportamiento se formulen a medida de la situación particular y de los conocimientos del entorno.

A modo de conclusión de este apartado se resalta que la importancia de las competencias gerenciales radica en los resultados que serán obtenidos a partir de

los sólidos conocimientos, habilidades, destrezas, aptitudes y características personales que posea un gerente frente a determinados retos que se le presenten, es por eso que la insistencia en que no es lo mismo una persona competente, capacitada para la ejecución de sus tareas que una persona que siempre está improvisando, no por esto va a ser un punto negativo la improvisación, es necesaria en determinadas situaciones o circunstancias pero no debe ser un hábito, ya que no se tendrán los mismos resultados a los de una persona completamente competente en un área determinada.

1.3 Clasificación de las competencias

Una vez que se ha definido lo que es una competencia, concibiéndola como un concepto integral es necesario conocer cómo se clasifica. Aunque existen un sinnúmero de clasificaciones de las competencias se considerarán aquí las de Cardona (1999), quien menciona dos grandes categorías:

1. Las **competencias técnicas** regularmente son particulares de un trabajador, las cuales se “refieren a aquellos atributos o rasgos distintivos que requiere un trabajador excepcional en un puesto de trabajo determinado (...) suelen incluir conocimientos, habilidades o actitudes específicas necesarias para desempeñar una tarea concreta. Por ejemplo, determinados puestos pueden requerir cierto dominio del inglés o mecanografía (...) éstas son competencias técnicas”. Las competencias técnicas suelen ser de carácter académico o formativo según el nivel exigido por la empresa y se

encuentran relacionadas con la capacidad de “hacer” que otorga su profesión. En las competencias técnicas se solicita el desempeño de ciertas actividades para un puesto determinado por lo que se requerirá una competencia específica. Puede citarse un ejemplo, para un asistente comercial el dominio del idioma inglés será indispensable en el manejo de su puesto, así como para un contador “saber hacer” correctamente la elaboración de un estado financiero o en el caso de una secretaria tener el dominio mecanográfico, estos son ejemplos de lo que se requiere como competencias técnicas, ya que para cada perfil será un conjunto de competencias específicas, a diferencia de las directivas que es la columna vertebral del presente trabajo. El fin de dar estos ejemplos es resaltar que no sólo es poseer ciertos conocimientos sino que las competencias consisten también en la aplicación del conocimiento, sin dejar de lado la forma en cómo se ejecuta.

2. Las **Competencias gerenciales** o directivas “son aquellos comportamientos observables y habituales que justifican el éxito de una persona en su función directiva. Estas competencias son más genéricas y, aunque cada empresa pueda destacar más unas que otras, pueden estudiarse de manera conjunta”. Las competencias gerenciales a su vez se subdividen en dos grupos:

- A. Las **Empresariales** hacen referencia al perfil gerencial en sentido estricto, éstas tienen dos tipos de competencias:

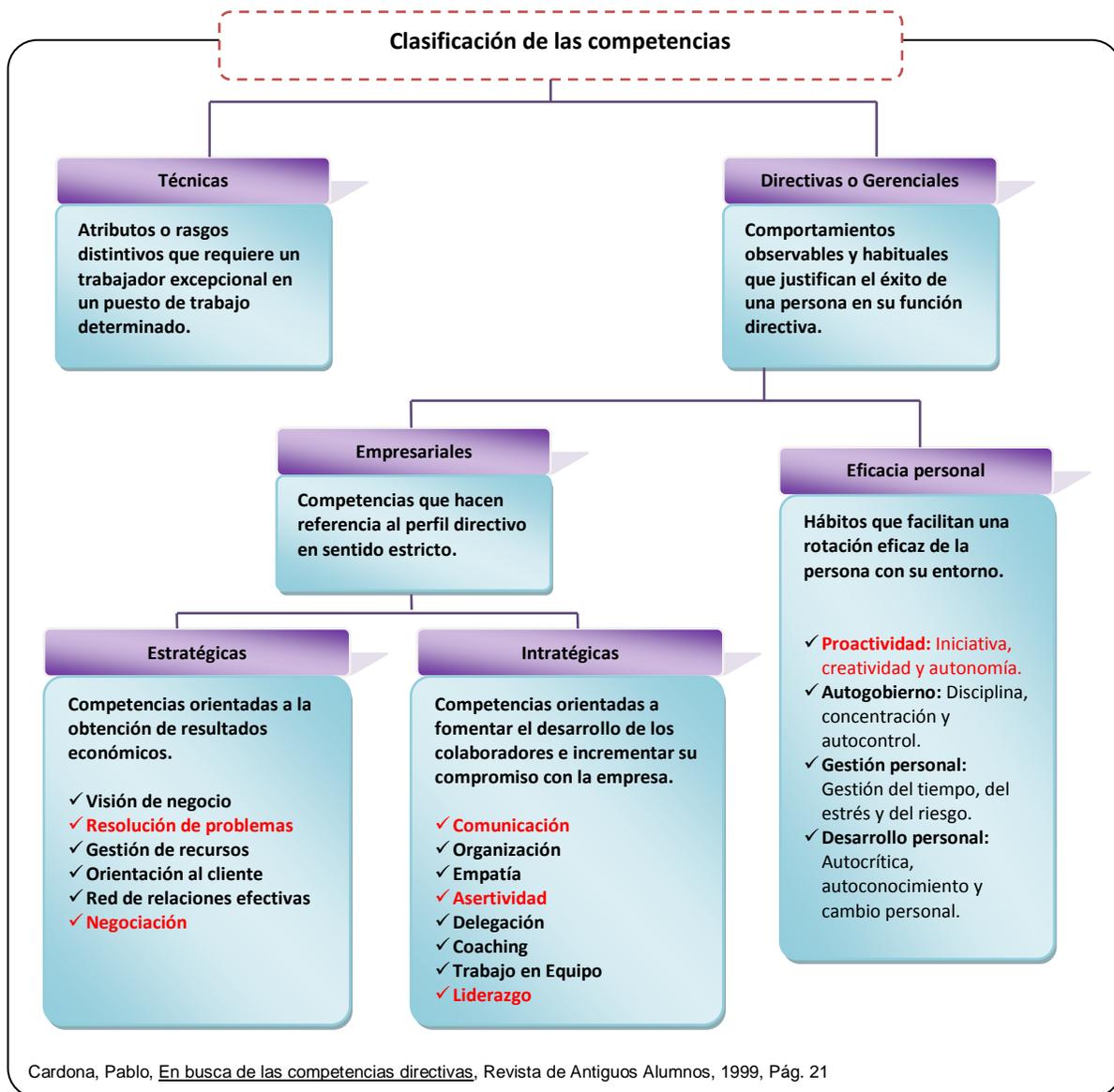
a) Estratégicas son aquellas competencias orientadas a la obtención de resultados económicos, aunque no todas las competencias gerenciales serán abordadas, pueden mencionarse algunas de las que hace referencia Cardona (1999): la visión de negocios, resolución de problemas, la gestión de recursos, orientación al cliente, red de relaciones efectivas, negociación, etc.

b) Las Intratégicas son las competencias orientadas a fomentar el desarrollo de los colaboradores e incrementar su compromiso y confianza con la empresa, algunos ejemplos son la comunicación, la organización, empatía, delegación, coaching, trabajo en equipo, liderazgo.

B. Las Competencias de **Eficacia Personal** son los hábitos que facilitan una relación eficaz de la persona con su entorno, cabe decir que las características personales favorecerán el desarrollo de las competencias con respecto a la función directiva. “Estos hábitos se refieren tanto al equilibrio y desarrollo personal como al mantenimiento de una relación activa, realista y estimulante con el entorno. Las competencias de eficacia personal miden la capacidad de autodirección, capacidad imprescindible para dirigir a otras personas. Por ello, estas competencias potencian la eficacia de las competencias estratégicas e intratégicas y deben considerarse

también como competencias directivas. Algunos ejemplos de estas competencias son la proactividad, autogobierno, gestión personal y desarrollo personal.

A continuación se describe gráficamente la clasificación de las competencias a partir de una recopilación hecha por Cardona (1999):



Cardona, Pablo, En busca de las competencias directivas, Revista de Antiguos Alumnos, 1999, Pág. 21

Figura 3

No hay que soslayar que todas estas competencias se interrelacionan entre sí, es decir, no deben ser comprendidas de una manera aislada, ya que en su conjunto permitirán la buena ejecución de las actividades para obtener resultados positivos de manera eficaz y eficiente. También se hizo mención de que existen abundantes listados de competencias, pero cada organización debe decidir cuáles son aquellas que necesita desarrollar en sus gerentes para conseguir fines específicos, sin olvidar dimensiones importantes, pero sin ahogar el sistema con demasiadas competencias, se recomienda que sean no más de 10 competencias en un listado para que se pueda llevar una evaluación eficiente al respecto. El perfil de competencias elegido es una expresión clara y específica de la cultura que la empresa quiere promover y puede utilizarse, por tanto, como herramienta de cambio cultural.

1.4 Competencias gerenciales

El término gerencia se define como un proceso de organización y empleo de recursos para lograr objetivos predeterminados. El objetivo global de la gerencia de una organización es lograr eficiencia máxima en sus operaciones al llevar a cabo las misiones que se le asignen. Tanto la operación en sí, como la gerencia de esa operación, son medios hacia un fin llamado objetivo; a la medida en que se logre alcanzar este objetivo, revelará el grado de eficacia del trabajo.

El éxito de la gerencia se comprueba por la eficacia de los procedimientos. Aun los más lógicos diagramas de organización, programas de planificación, documentos de personal y demás mecanismos gerenciales resultan inútiles si no

logran el propósito específico que se espera de ellos. La introducción de mecanismos gerenciales teóricamente buenos que no producen los resultados deseados puede ser hasta peligroso, pues ello sugiere que las cosas no están haciéndose bien simplemente porque el elemento de organización no funciona bajo ese tipo de gerencia. Para realizar una misión asignada, se tiene que definir cuál es esa misión, quién va a hacer el trabajo requerido y quién será responsable de llevar a cabo las instrucciones

Las competencias gerenciales, por ser comportamientos habituales, son un resultado de las características innatas, conocimientos, actitudes y habilidades de las personas. Las características innatas son aquellos aspectos genéticos que influyen al comportamiento y son difíciles de cambiar. Aunque estos comportamientos son una parte que conforman las competencias, no debe olvidarse el concepto integral propuesto en esta investigación, ya que al hablar del desarrollo de competencias debe resaltarse que éstas serán desarrolladas a partir de los conocimientos, actitudes, comportamientos, habilidades, y que se obtienen a través de los progresos de la información, la formación y el entrenamiento.

A los puestos gerenciales se les solicita tener un grado de autonomía y responsabilidad, definiéndose como la línea jerárquica más alta de un organigrama. La responsabilidad inherente a estos puestos de trabajo se materializa en las tareas de planificación, organización y dirección de las diversas actividades del área funcional respectiva a partir de unas directrices generales previamente establecidas, por lo general desde el Consejo de Administración o desde el proceso de planificación estratégica.

Las competencias gerenciales del presente estudio son Liderazgo, Comunicación, Negociación, Trabajo en Equipo, Proactividad, Resolución de problemas y Asertividad. Cada una de estas competencias serán expuestas de forma individual en los siguientes capítulos, sin soslayar el carácter integral que tiene cada una de nuestras competencias.

1.5 Descripción de las funciones gerenciales

Recordando que la gerencia es el proceso de organización y empleo de recursos para lograr objetivos predeterminados, el gerente es la persona que consigue se hagan cosas mediante los esfuerzos de otras personas; y al actuar así, está primordialmente interesado en obtener resultados.

Las funciones esenciales que se deben poseer a nivel gerencial se pueden clasificar en dos etapas, la primera es una fase estática donde el gerente debe prever, planear y organizar, según Madrigal (2009) puede denominarse Funciones mecánicas o habilidades técnicas. Ahora para que la primera etapa surta efectos debe existir un campo de acción que será la fase dinámica, esta fase es la segunda, donde el objetivo es integrar, dirigir y controlar, a esto se le puede llamar funciones dinámicas o habilidades gerenciales o directivas, también es necesario tomar en cuenta el contexto general tanto interno como externo de la empresa o la institución, es importante no perder de vista siempre un marco de referencia, ya que cada organización siempre tiene un grado de complejidad diferente a las demás, con esto se pretende que el gerente tenga conocimiento en su conjunto y entender cómo saber gestionar correctamente la organización, por esto es que el

gerente debe conocer las organizaciones, la administración, la planeación estratégica, tener un conocimiento sobre las ciencias del comportamiento, así como aspectos culturales del medio, todas estas bases son necesarias para poder desarrollar las tareas correctamente y así llegar al logro de los resultados esperados.

La columna vertebral de las funciones a nivel gerencial son las de llevar correctas relaciones sociales, ya que a partir de ello es donde se dará impulso al desarrollo de las personas, tanto en la dimensión profesional como en la personal. A continuación se presenta una figura que permite comprender mejor las funciones gerenciales:

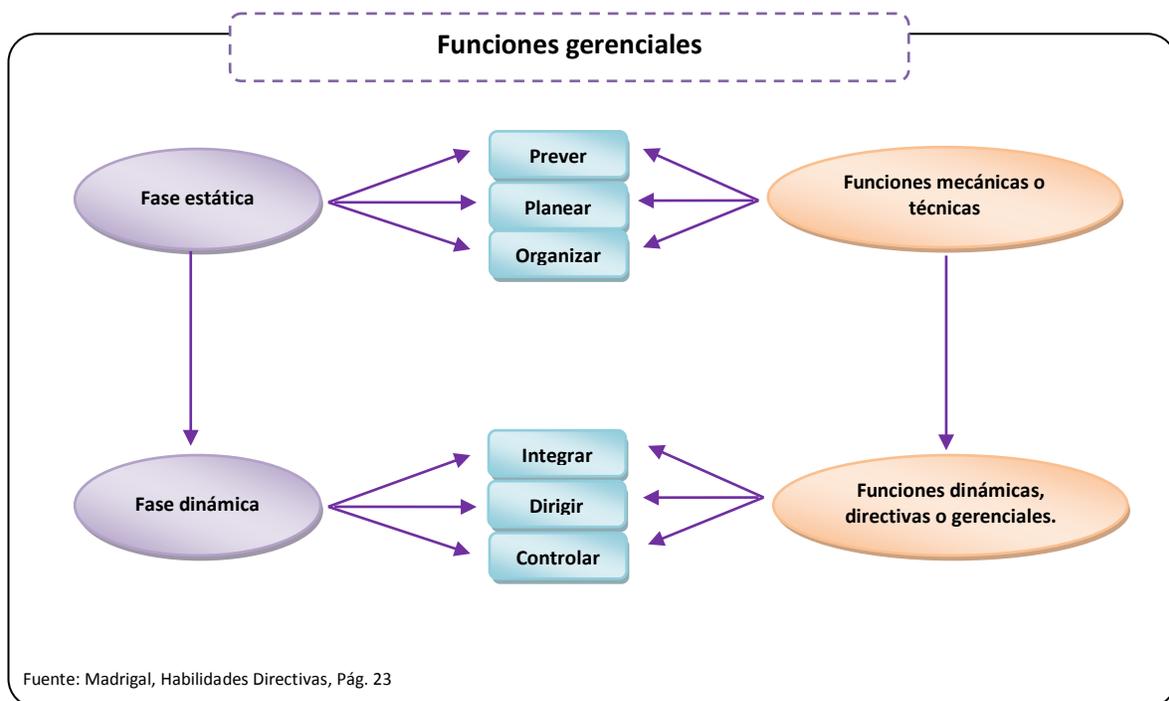


Figura 4

El objetivo de la gerencia es organizar a los miembros del grupo, coordinar, dirigir, liderar y supervisar sus actividades para obtener los resultados y metas

deseados, cabe decir que la gerencia es una función vital para cada organización. Las competencias gerenciales tienen la función en efecto de trabajar con y para personas.

El gerente en todos los ámbitos debe poseer o desarrollar las competencias técnicas y directivas, por el lado del aspecto técnico porque debe tener ciertos conocimientos que le permitan ejecutar su función eficazmente y por el lado gerencial debe de relacionarse con los demás porque tiene que motivar a las demás personas que dirige, debe de saber guiarlos.

El perfil ideal del gerente debería ser una persona con vocación de servicio al cliente, capaz de dirigir personas, de organizar y de gestionar su vida personal y además con dos cualidades fundamentales: la honestidad y la credibilidad. Estas cualidades son indispensables para el logro de resultado, el desarrollo de las personas y la autodirección. Un gerente efectivo es aquel que:

- ✓ Comparte con sus colaboradores los objetivos y prioridades de su departamento y de la organización.
- ✓ Utiliza el consenso para llegar a acuerdos con sus colaboradores.
- ✓ Estimula la participación de sus colaboradores en la planificación, toma de decisiones y solución de problemas.
- ✓ Se preocupa por mejorar continuamente la comunicación.
- ✓ Busca medios para que los colaboradores se comprometan, de manera voluntaria, con el logro de los objetivos de la organización.

- ✓ Analiza y evalúa, conjuntamente con sus colaboradores, los logros alcanzados, las causas de las desviaciones y las posibles medidas correctivas.
- ✓ Enlaza logros con recompensas de una manera justa y objetiva.
- ✓ Facilita el trabajo de sus colaboradores y, más que ejercer control, les presta el apoyo necesario para que puedan realizar eficientemente sus tareas.
- ✓ Delega, tanto las funciones como el poder para tomar decisiones, dando suficiente autonomía de acción a sus colaboradores.
- ✓ Cuando se presentan conflictos, los afronta para resolverlos no para buscar culpables.
- ✓ Considera los errores, propios y ajenos, como una oportunidad para aprender y mejorar.

Para poder hablar de la eficacia a nivel gerencial deben tomarse en cuenta las características “ideales” del gerente o directivo, algunas de ellas son el ser buen comunicador, estar orientado a la realidad y a la acción, ser flexible, adaptable, capaz de salir de esquemas mentales rígidos, ser positivo, seguro, independiente, capaz de analizar en forma objetiva los hechos, ser buen colaborador: institucional más que individualista, habituado a pensar en términos de “nosotros”, ser animoso y valiente: dispuesto siempre no sólo a entender, sino a aceptar a sus colaboradores, ser intuitivo y comprensivo: capaz de captar los diversos fenómenos emocionales de los individuos, ser responsable: capaz de vivir su puesto como un compromiso más que como un privilegio, ser motivador de

individuos y grupos: porque los conoce, dialoga y tiene fe en ellos, porque sabe que el mayor estímulo para un colaborador es que el jefe espera de él más de lo que el colaborador mismo espera de sí, ser autocrítico: capaz de verse objetivamente sin caer en las trampas sutiles de los mecanismos de defensa, ser creativo: orientado a la innovación progresista, ser receptor: empatía sobre todo para escuchar quejas y reclamaciones, estar consciente de que una de las grandes necesidades de los individuos es la de sentirse seguros, estar alerta a la tendencia de no confundir hechos y opiniones, tener confianza en las capacidades creativas del grupo y se aparta del paternalismo que coarta e inhibe, ser honesto y sincero: habituado a hablar con la verdad, a organizar pidiendo la cooperación en vez de seducir con promesas porque distingue bien entre liderazgo genuino y demagogia.

Aunque pareciera ser que son requisitos indispensables a cubrir para poder llegar a un puesto gerencial, la realidad es que pocos gerentes son los que cumplen sino con todas las características mencionadas, pero sí con un gran porcentaje de ellas, aunque tampoco se trata de tener una especie de robot que sea programado con dichas características para poder llevar una gerencia pero sí se trata de que aquella persona que se encuentre en un puesto a nivel gerencial sea abierto tanto en su pensamiento como en su manera de interrelacionarse con los demás individuos, ya que esto le permitirá el logro efectivo de resultados. En la realidad existen personas que son muy rígidas en su trato sobre todo con sus subalternos, dada la presión que se ejerce en una gerencia por el logro de resultados, pero esto no justifica que se llegue a un trato no dignificante hacia el

otro. Lo anterior tiene que ver con los tipos de liderazgo que serán analizados en el siguiente capítulo.

Como conclusión de este capítulo se menciona que el concepto de competencia, desde un enfoque integral de la Gestión de Recursos Humanos puede ser entendido como el “conjunto de conocimientos, comportamientos (actitudes), habilidades, destrezas, aptitudes y características personales”. Estos conceptos que integran una competencia están ligados a la ejecución eficaz y eficiente de las tareas encomendadas a los trabajadores que son delegadas por un nivel gerencial. No hay que soslayar que el papel que desempeñe el gerente en una organización impactará en los resultados, aunque los resultados que se generan no sean responsabilidad al cien por ciento de un solo gerente sino del conjunto de la organización, pero sí tienen un gran impacto por la forma en cómo se gestionan los recursos, sobre todo en los elementos humanos de cada organización, de aquí que se hable de la eficacia y la eficiencia organizacional. Es decir, desde una perspectiva de las relaciones humanas los gerentes no ordenan a las personas, sino que trabajan con y para personas.

CAPÍTULO II. COMPETENCIAS PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Para que las organizaciones alcancen sus objetivos se requiere de una serie de recursos y elementos que deben ser gestionados eficaz y eficientemente.

La Gestión del Talento Humano es un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimientos, capacidades y habilidades en la obtención de resultados necesarios para ser competitivo en el entorno actual y futuro. Por lo cual a continuación exponemos cuatro competencias básicas para la gestión del Talento Humano: Liderazgo, Comunicación, Negociación y Trabajo en Equipo.

2.1 Liderazgo

En la actualidad las personas son la clave del éxito de las organizaciones, por ser éstas las que realizan las actividades pertinentes para la consecución de los objetivos y para ello es necesario que sean dirigidos por alguien capaz de integrar, organizar, motivar y orientar adecuadamente al personal para el logro de las metas planeadas. En consecuencia de lo antes expuesto se aborda al liderazgo como parte de las competencias gerenciales que serán estudiadas en esta investigación.

2.1.1 Definición del liderazgo.

De acuerdo con Lussier (2002) “El liderazgo es la acción de influir en los demás; las actitudes, conductas y habilidades de dirigir, orientar, motivar, vincular, integrar y optimizar el quehacer de las personas y grupos para lograr los objetivos deseados”.

Por lo tanto un líder será la persona que administre las energías y recursos que se encuentran en una organización para obtener resultados tangibles que se conviertan en una ventaja competitiva para la empresa en este mundo moderno que día a día exige mayor eficiencia en la obtención de resultados.

Los resultados, en un sentido más amplio, son aquellos que generan riqueza material, social, cultural y espiritual, y que ponen al servicio del hombre bienes y servicios que lo elevan en su calidad humana. A través de estos logros existe, obviamente esfuerzo, disciplina, conflictos y retos a vencer. El líder es el que facilita el proceso de integración y superación de los intereses y necesidades para forjar un equipo humano solidario.

2.1.2 Teorías del liderazgo.

Existen numerosas teorías de liderazgo, por la importancia que implica la acepción de esta competencia dentro de las organizaciones. Una teoría del liderazgo es una hipótesis sobre algún aspecto relacionado con el liderazgo; las teorías tienen valor práctico porque se utilizan para entender, predecir y controlar mejor el buen cumplimiento del liderazgo.

Según Lussier (2002) existen cuatro principales clasificaciones de las teorías del liderazgo, también llamadas métodos de investigación para explicar el liderazgo: las teorías de los rasgos, de comportamiento, de contingencia e integral.

2.1.2.1 Paradigma de la teoría de rasgos.

Los primeros estudios sobre liderazgo partieron del supuesto de que los líderes nacen, no se hacen, durante años los investigadores realizaron estudios que se enfocaban en los rasgos de los líderes.

“Las teorías de rasgos del liderazgo intentan determinar características distintivas que expliquen la eficacia del liderazgo.”

Es decir esta teoría intentaba identificar un conjunto de rasgos comunes en todos aquellos líderes exitosos, analizando los rasgos físicos, psicológicos y culturales, como altos niveles de energía, cierta agresividad, independencia, poder o dominio sobre los trabajadores, sin embargo nadie logró encontrar un conjunto de características universales comunes entre todos los líderes competentes o rasgos que garantizaran el éxito del liderazgo.

2.1.2.2 Paradigma de la teoría comportamiento del liderazgo.

En los años cincuenta, el paradigma de casi todas las investigaciones sobre liderazgo cambió, pasaron de concentrarse en la teoría de los rasgos a las acciones concretas (comportamientos) que desempeña el líder en el trabajo. En la búsqueda continua del mejor estilo de liderazgo para todas las situaciones, los

estudiosos intentaron identificar las diferencias entre el proceder de los buenos líderes y el de los ineficaces. Otra subcategorización del liderazgo basado en el comportamiento se concentra en la naturaleza del trabajo administrativo. Por tanto, las teorías del comportamiento del liderazgo tratan de explicar ya sea los estilos distintivos de los líderes eficaces, o bien, de definir la naturaleza de su labor. Las 10 funciones administrativas de Mintzberg buscan formas de clasificar el comportamiento para facilitar la comprensión del liderazgo. En cientos de estudios, se examinó la relación entre el comportamiento del líder y las medidas de efectividad en el liderazgo; sin embargo, no hubo acuerdo sobre cuál era el mejor estilo de liderazgo para cualquier situación.

2.1.2.3 Paradigma de la teoría del liderazgo por contingencia.

Tanto la teoría de rasgos como la del comportamiento constituyeron esfuerzos por encontrar el mejor estilo de liderazgo aplicable a todas las situaciones, por ello se les denomina teorías universales. En los años sesenta, quedó claro que no hay tal estilo útil para toda circunstancia. Por tanto, el paradigma del liderazgo pasó a la teoría de las contingencias. Las teorías del liderazgo por contingencia tratan de explicar la efectividad de un estilo de liderazgo en función del líder, los seguidores y la situación. El paradigma de la teoría de la contingencia destaca la importancia de factores situacionales, como la índole del trabajo realizado, el ambiente externo y las características de los seguidores. Uno de los aspectos de estas investigaciones es descubrir en qué

grado la labor administrativa en organizaciones, niveles administrativos y culturas distintos es, asimismo, distinta.

2.1.2.4 Paradigma de la teoría integral del liderazgo.

Entre mediados y finales de los setenta, el paradigma comenzó a orientarse hacia la teoría integral o neo carismática. Como lo indica el nombre, las teorías integrales del liderazgo tratan de combinar las teorías de los rasgos, del comportamiento y de contingencias para explicar por qué son fructíferas ciertas relaciones de influencia entre líder y seguidores. Los investigadores buscan explicar por qué los seguidores de algunos líderes influyen en el comportamiento de sus seguidores. Las teorías permiten identificar conductas y rasgos que facilitan la efectividad del líder y saber por qué un mismo proceder del líder puede tener efectos distintos en los seguidores según las circunstancias.

2.1.3 Estilos de liderazgo.

El líder, cuando realiza su función de influir en las demás personas para obtener resultados, tiene y desarrolla ciertos estilos o formas de mandar. De acuerdo con Madrigal (2009) se describen tres estilos de liderazgo que refleja el líder al dirigir.

2.1.3.1 Dirigente autocrático.

El dirigente autocrático ordena, espera obediencia, es dogmático, firme, y dirige mediante la capacidad de retener, conceder recompensas o asignar castigos. Para dirigir al grupo se apoya en la autoridad formal que le da la organización; utiliza la autoridad que le da el puesto. El dirigente autocrático centraliza la autoridad de manera directa y simplemente expide órdenes. En este estilo de mando o liderazgo se presentan ciertas reacciones del grupo o equipo de trabajo, las cuales pueden ser:

- ✓ Sumisión
- ✓ Resistencia
- ✓ Aceptación mínima de responsabilidad
- ✓ Irritabilidad
- ✓ Antipatía hacia el jefe.

2.1.3.2 Dirigente democrático.

El dirigente democrático o participativo delega autoridad, involucra intensivamente a sus seguidores en el proceso de toma de decisiones e invita a la participación de los empleados. Este enfoque implica relativamente poca supervisión, es útil cuando los trabajadores son profesionales altamente capacitados. Las reacciones del grupo pueden ser.

- ✓ Alto índice de entusiasmo
- ✓ Mayor calidad y cantidad de producción

- ✓ Alta moral de grupo
- ✓ Satisfacción de las necesidades

2.1.3.3 Dirigente laissez-faire.

El término francés laissez-faire puede traducirse como “dejar hacer”. Los dirigentes laissez-faire son básicamente blandos e indulgentes y permiten que sus seguidores hagan prácticamente lo que quieren. Este estilo de liderazgo o dirección se da en empresas que pagan nómina, tienen pocas utilidades y mínimo o nulo crecimiento y desarrollo. Las reacciones del grupo suelen ser:

- ✓ Buena motivación
- ✓ Poco uso de poder
- ✓ Posible desorganización

2.1.4 Funciones administrativas del liderazgo.

Henry Mintzberg (1997) definió función como “el conjunto de comportamientos que se espera de una persona al realizar una labor” e identificó 10 funciones que los líderes realizan para lograr los objetivos en las organizaciones. Representan las actividades de comportamiento predominantes que llevan a cabo administradores o seguidores. También agrupó estas funciones en tres categorías. Las **categorías de las funciones administrativas** son actividades de naturaleza interpersonal, informativa y decisional.

2.1.4.1 *Funciones interpersonales*

Las **funciones interpersonales de liderazgo** comprenden actividades de representación, de líder y de enlace.

Función de representación. Los líderes desempeñan la función de representación cuando actúan en nombre de la organización o del departamento al que dirigen sus actividades legales, ceremoniales y simbólicas. En general, a los altos ejecutivos se les considera figuras emblemáticas de la organización. Sin embargo, a cualquier nivel organizacional los líderes realizan las siguientes actividades y otras relacionadas:

- ✓ Firmas de documentos oficiales (autorización de gastos, cheques, vales, contratos, etc.).
- ✓ Recibir a clientes o compradores en calidad de representante de la empresa y acompañar a visitantes oficiales.
- ✓ Hablar con la gente de manera informal y asistir a reuniones externas como representante de la organización.
- ✓ Presidir ciertas reuniones y ceremonias (ceremonias de premiación, comunidades, etc.)

Funciones de líder. La función de líder es desempeñar las labores administrativas para operar en forma eficaz la unidad que tiene a su cargo el gerente o director en la organización. Por tanto, la función de líder domina todo

comportamiento administrativo. Dicho de otro modo, esta función influye en el desempeño del líder en otras funciones. Algunas de las actividades que desempeñan el administrador y los seguidores:

- ✓ Escuchar y entrenar.
- ✓ Dar instrucciones y capacitar.
- ✓ Evaluar el desempeño.

Función de enlace. Los líderes desempeñan la función de enlace al interactuar con personas externas a la unidad de la organización, el enlace implica crear toda una red de contactos para fomentar las relaciones y obtener información y aceptación. Las políticas de la organización son una parte importante de la función de enlace. Algunas de las actividades de la función de enlace son:

- ✓ Formar parte de comisiones junto con integrantes de otras unidades de la organización.
- ✓ Asistir a reuniones de asociaciones profesionales o comerciales.
- ✓ Convocar y reunirse con personas para mantenerse en comunicación.

2.1.4.2 Funciones informativas

Las **funciones informativas de liderazgo** comprenden acciones de monitoreo, de difusión y de portavoz.

Función de monitoreo. Los líderes desempeñan la función de monitoreo al obtener información, la mayor parte de la cual se analizan para detectar problemas y oportunidades, y para entender sucesos externos a la unidad de la organización. Parte de esta información se transmite a otras personas de la unidad (función de difusión) o agente externa a la unidad (función de portavoz). La información se recaba mediante acciones como:

- ✓ La lectura de memorandos, informes, publicaciones profesionales y comerciales, diarios, etc.
- ✓ Hablar con los demás, asistir a juntas y reuniones dentro y fuera de la organización, etc.
- ✓ Observar cualquier actividad relacionada con la organización.

Funciones de difusión. Los líderes desempeñan la función de difusión al enviar información al resto del personal de su unidad en la organización. Los administradores tienen acceso a información restringida para sus subordinados, parte de esta es proveniente de instancias superiores, se transmite a los empleados, ya sea en su forma original o resumida, y en cualquiera de estas formas:

- ✓ De manera oral, mediante correo de voz, pláticas personales y reuniones de grupo.
- ✓ Por escrito, mediante correo electrónico y memorandos.

Función portavoz. Los líderes desempeñan la función de portavoz cuando rinden informes a personas externas a la unidad de la organización. Los administradores deben informar a sus jefes (el consejo de administración, el dueño, el director general) y a personas externas a la unidad (otros departamentos, clientes, proveedores). Los líderes cabildan y fungen como representantes de las relaciones públicas de su unidad en la organización:

- ✓ Reunirse con el jefe para analizar el desempeño y con quien aprueba al presupuesto para negociar los recursos de la unidad.
- ✓ Responder a cartas.
- ✓ Informar al gobierno

2.1.4.3 Funciones decisionales

Función de emprendedor. El líder desempeña la función de emprendedor al innovar e iniciar mejoras, apoyándose en ideas obtenidas mediante la función de monitoreo. Algunas de las acciones del emprendedor son:

- ✓ Crear nuevos productos y servicios o mejorar los existentes.
- ✓ Idea nuevas formas de procesar productos y servicios.
- ✓ Adquirir equipo nuevo.

Función de manejo de dificultades. Los líderes desempeñan la función de manejo de dificultades al llevar a cabo acciones correctivas durante las crisis o situaciones conflictivas. Los líderes dan prioridad a esta función sobre los demás. Algunos ejemplos:

- ✓ Huelgas sindicales.
- ✓ Descomposturas de máquinas o equipos importantes.
- ✓ Demora en la entrega de materiales necesarios.
- ✓ Tener que cumplir con programas sin mucho margen de tiempo.

Función de asignación de recursos. Los líderes desempeñan esta función cuando programan, solicitan autorización y realizan actividades presupuestarias, algunos ejemplos de asignación de recursos son:

- ✓ Decidir lo que debe hacerse en el momento, posteriormente o nunca (administración de tiempo; prioridades).
- ✓ Determinar quién necesita tiempo extra o un aumento salarial por méritos (presupuestar).
- ✓ Programar cuándo utilizarán los empleados el material o el equipo.

Función de negociar. El líder desempeña esta función cuando representa a la unidad de la organización que preside en transacciones rutinarias y extraordinarias sin límites fijos, como lograr un solo precio o término para la venta o adquisición de un producto o servicio, o el pago que se dará a algún empleado. Cuando no hay precios, pagos o condiciones fijas, los líderes tratan de llegar a un buen arreglo para conseguir los recursos que necesitan.

En conclusión, el liderazgo forma parte esencial de las competencias de un gerente, ya que influye en la dirección de la empresa y en el personal que la

conforma hacia la consecución de los objetivos organizacionales, incremento en la productividad, etc.

2.2 Comunicación

2.2.1 Comunicación: el acto central de un gerente

La comunicación es el acto central de la vida en sociedad. Desde pequeños aprendemos a comunicarnos con las personas que nos rodean a través de expresiones verbales o no verbales y que tienen un significado en común.

Con el paso del tiempo y la experiencia se van adquiriendo herramientas para comunicarnos que ayudan a desempeñar mejor la comunicación, permitiendo fortalecer las relaciones interpersonales. Sin embargo, este conocimiento empírico no es idóneo cuando se trata de establecer relaciones de carácter profesional, en especial en las que la comunicación es la esencia de la tarea, como en el caso de las personas cuya función es la de aconsejar o dirigir, por ejemplo, los gerentes.

La competencia de comunicación es una de las más importantes que un gerente que pretende ser líder debe poseer, de acuerdo con Cardona (1999) es clasificada como una competencia interpersonal, lo cual significa que permite el desarrollo de las capacidades de los empleados y su correcto desempeño gracias a la satisfacción de estos sobre trato efectivo de las relaciones interpersonales influyendo directamente en la productividad y la calidad de los servicios obtenidos.

Pues como bien argumenta González (2006), “para poder llamar la atención de las personas, el líder-directivo debe funcionar como un proceso interno de marketing sobre los empleados, atrayendo el interés, estimulando el deseo de

participar, convenciéndolos de seguir sus pasos y alentando la conducta deseada por la empresa”.

2.2.2 ¿Qué es la comunicación?

Para entender a qué se hace referencia cuando se habla de “competencia para la comunicación”, primero debe definirse lo que es “comunicación”.

Una definición ideal que aporta los elementos necesarios para comprender qué es comunicación nos la proporciona Hellriegel y colaboradores (2009), quienes dicen que la comunicación no es otra cosa que “la expresión, trasmisión e intercambio de información de una persona a otra por medio de símbolos que tienen un significado. Se trata de un proceso para enviar y recibir, compartir ideas, actitudes, valores, opiniones y hechos”.

En pocas palabras la comunicación es un proceso mediante el cual una persona le trasmite un mensaje a otra. Por lo tanto, para llevar a cabo el proceso de la comunicación se necesita un emisor (quien inicia el proceso) y un receptor (que completa la conexión de la comunicación). Cuando el receptor da una retroalimentación de que el mensaje ha sido recibido como se buscaba, entonces, el ciclo del proceso de la comunicación se completa. Según Albores (2005) no hay que olvidar que existen elementos que intervienen en el proceso de comunicación, como el contexto, el canal, el código y el ruido, que determinan la manera en que se llevará a cabo este proceso. De la misma forma existen diferentes tipos de comunicación que son muy útiles para los gerentes, los cuales se clasifican en verbal, no verbal y escrita. Considerando los objetivos de este estudio no se

describirán estos elementos sino los conocimientos, habilidades y actitudes que requiere un gerente que tiene esta competencia así como la manera en que debe ser desempeñada para ser realmente eficaz.

2.2.3 Funciones de la comunicación

En el ámbito empresarial, el que un gerente tenga esta competencia es de vital importancia para el desarrollo profesional de sí mismo. De la misma manera, actúa sobre el desempeño de los empleados y a su vez mejora el funcionamiento de la organización.

Resulta interesante mencionar, para efecto de entender el contexto de la relación laboral gerente-subordinado, las funciones que tiene la comunicación. Para definir las funciones de la comunicación, se hace referencia a Robbins (2009), quien las clasifica en cuatro funciones esenciales:

1. Controla las conductas de los miembros.
2. Promueve la motivación al poner en claro a los empleados lo que hay que hacer, qué tan bien lo está haciendo y qué puede hacer para mejorar el desempeño, sino es el óptimo.
3. Da la apertura para expresar las emociones de los sentimientos y satisfacción las necesidades sociales.
4. Facilita la toma de decisiones al proporcionar la información necesaria para la toma de decisiones de los individuos.

2.2.4 Importancia de la comunicación eficaz

Como se mencionó en párrafos anteriores la comunicación que debe desempeñar un gerente no se debe basar en técnicas empíricas sino que debe ser competente para desempeñar una comunicación realmente eficaz, la cual contribuirá a obtener mejores resultados dentro de la organización.

Tal como González (2006) afirma: “fomentar la eficacia en la comunicación como mecanismo para desarrollar las relaciones interpersonales y alcanzar los objetivos empresariales, es una labor que debe ser desempeñada desde la dirección” dado que en la organización hay un intercambio de información entre las personas que la integran, tanto en las relaciones entre los individuos como en el desarrollo de las distintas actividades en el trabajo.

Esta más que claro que el proceso de comunicación no es sencillo y más cuando las personas que la integran provienen de culturas diferentes. Por lo tanto, los gerentes están comprometidos a ejercitar esta competencia que los ayudará a mejorar el funcionamiento de la organización.

Según Pérez (1997), la comunicación tiene dos facetas importantes: las relaciones personales y la transmisión del mensaje, en el ámbito profesional la comunicación es más efectiva si se sabe qué se pretende conseguir con el mensaje si es breve y si se emplea un lenguaje claro y preciso.

Para ser competente, un gerente debe ser capaz de desempeñar una comunicación eficaz, la cual es definida por Castro mencionado en Marchant (2005) como:

“La capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva. Capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. Capacidad de dar reconocimiento verbal, expresando emociones positivas, lo que fortalece la motivación de las personas y el equipo de trabajo”.

González (2006) afirma que una comunicación eficaz contribuye a:

- ✓ Conseguir los fines empresariales.
- ✓ Delimitar las funciones de sus miembros, de manera que estos conozcan mejor su trabajo y se sientan más comprometidos con él.
- ✓ Organizar los recursos humanos dentro de la empresa.
- ✓ Influir en la motivación de los trabajadores.
- ✓ Coordinar las actividades de sus miembros.

La comunicación eficaz es más que solo comunicarse, va más allá, como lo demuestra la definición anterior implica saber expresarse, pero no sólo eso como muchos piensan, implica también escuchar a la otra parte para realmente comprenderla, mientras esto ocurre, la actitud que se demuestre causará un impacto positivo para la otra persona. Un gerente debería entonces, poner en práctica estos aspectos clave para una comunicación eficaz.

2.2.5 Dirección de la comunicación

En la organización hay un flujo continuo de información de modo que, si los gerentes la difunden y utilizan de una manera adecuada, obtendrán un mejor desempeño dentro de la organización, se trata de la comunicación interna como muchos autores la denominan. La información viaja a través de canales que son definidos por Hellriegel y colaboradores (2009) como “la ruta de la dirección que sigue el mensaje del emisor al receptor”. Estos son clasificados en: canal descendente, ascendente y horizontal, los cuales serán explicados a continuación.

2.2.5.1 Canal descendente

Es denominado por otros autores como comunicación hacia abajo y este “incluye todos los medios de la gerencia para enviar mensajes a los empleados” (Hellriegel, 2009).

Estos canales son útiles a los gerentes para poder informar a los empleados qué es lo que se está haciendo dentro y fuera de la organización, las políticas vigentes dentro de ésta, las estrategias que se están siguiendo, la misión, visión, objetivos y metas de la organización, problemas que necesitan de atención, avances técnicos fundamentales así como la función y responsabilidades que le confiere.

Aquí entra la habilidad que forma parte indispensable de esta competencia: saber dar órdenes. Puchol (2006) afirma que la forma más común de la comunicación descendente es la oral, podría pensarse que los gerentes o

directivos dominan a la perfección esta técnica; pues no es así, de hecho una de las causas más frecuentes de los errores de los colaboradores, de la pérdida de tiempo y coste que lleva a rectificar estos errores, son las órdenes mal dadas. Las causas más frecuentes de mala difusión son el error, el olvido y la malinterpretación. Para corregir esto, la retroalimentación e información de los resultados del desempeño son particularmente relevantes.

Cabe mencionar, que no es una regla que este canal se tenga que usar oralmente o cara a cara, pues es válido que el gerente opte por hacer uso de las nuevas tecnologías, como lo es el correo electrónico para informar a los empleados de las nuevas políticas. Hay que destacar que teniendo en consideración el tipo de información y el objetivo que se busca con esa información, el gerente debe buscar el medio más adecuado para hacerle llegar la información al subordinado.

Por otro lado, cuando se toma una decisión es importante que el gerente dé explicaciones del “porqué” se tomó. Los subordinados se sentirán mejor de saber el porqué. El dar razones del “por qué” se tomó cierta decisión permitirá minimizar la transmisión de los rumores, impresiones relativas a las intenciones de los niveles jerárquicos superiores y habrá la posibilidad de establecer una atmósfera de compromiso de los empleados hacia la organización al crear un sentido de seguridad y participación entre los receptores, quienes se sienten realmente parte de la organización (Schermerhorn, 2005).

Por otro lado, existe un inconveniente, y es que dada la naturaleza de este canal, de un solo sentido; por lo general, los gerentes sí informan a los empleados, pero es raro que soliciten su consejo u opiniones. Robbins (2009), argumenta que

“los mejores comunicadores son aquellos que explican las razones que se hallan tras sus comunicaciones hacia abajo, pero también solicitan que haya comunicación hacia arriba por parte de los empleados que supervisa”; esto conduce al canal ascendente.

2.2.5.2 Canal ascendente

También denominado comunicación hacia arriba, se llama así a esta categoría como “los medios que utilizan los empleados para enviar mensajes a la gerencia” (Hellriegel, 2009).

Este canal es utilizado para proporcionar una retroalimentación a los superiores, informarles sobre el progreso de las metas y plantearles problemas actuales, de la misma forma usando este canal, los gerentes podrán estar informados respecto de cómo se sienten los empleados con sus trabajos y las personas que colaboran en la organización, es decir, como bien lo expresa Albores (2005) “utilizándola bien le permitirá conocer lo que funciona y lo que no”.

Por otra parte, el uso de este canal ayudará a los gerentes a obtener ideas para la toma de decisiones sobre cómo mejorar las cosas, pues se trata de un modelo participativo y de aportación de ideas (Robbins, 2009). Este canal puede ser de lo más fructífero ya que cede la palabra a los subordinados, lo cual crea un ambiente de confianza y de optimismo por hacer mejor las cosas.

2.2.5.3 Canal horizontal

Hellriegel (2009) lo define como “todos los medios que se utilizan para enviar mensajes entre departamentos, a los proveedores, a los clientes y para recibirlos de ellos”.

Una de las competencias que se considera relevante en este estudio y no debe faltar en el repertorio de un gerente es la de trabajo en equipo, y el canal horizontal favorece a esta competencia como bien menciona Albores (2005), es el tipo más adecuado para el trabajo en equipo y colaborativo.

El fomento de este tipo de comunicación permite el funcionamiento de equipos de trabajo eficaces ya que favorece la coordinación de diferentes actividades y el conocimiento sobre el desarrollo de éstas y para un gerente interesado en el desempeño de los trabajadores, la información que fluye ya sea de forma ascendente, descendente y horizontal, es de vital importancia, pues el uso correcto de estos canales contribuirá a mejorar los resultados de la organización en su conjunto.

2.2.6 Cómo mejorar la comunicación

Para los gerentes que tengan la disponibilidad de mejorar esta competencia Hughes (2007) propone distintas formas de poder hacerlo.

2.2.6.1 Conocer el propósito

Las personas se comunican de manera efectiva con los demás, si tienen claro lo que intentan comunicar. Al conocer el propósito, un líder ha conseguido y puede decidir mejor de qué forma se comunica, pública o privada, oral o por escrito, etc. (Hughes, 2007).

2.2.6.2 Seleccionar un contexto y un medio apropiados

“La comunicación oral es la más inmediata, la más personal, la más dinámica y por lo regular la más impactante” (Hughes, 2007). Sin embargo cuando el gerente necesita registrar la comunicación optará por usar un medio escrito. Hay un precepto que afirma que los líderes deben felicitar a los subordinados en público y castigar a éstos en privado; es por ello que Hughes (2007) propone que se debe, una vez que se conoce con precisión el propósito, seleccionar el contexto y el medio mediante el cual se pretende comunicar.

2.2.6.3 Enviar señales correctas

Para poder transmitir con claridad el mensaje que se quiere comunicar, resulta importante tener en consideración el nivel de experiencia, los valores, las vivencias y las expectativas de los demás, tanto como la forma en que estas características afectan su marco referencial. Puede incrementarse

considerablemente la efectividad de la comunicación si se emplean un lenguaje y una información acordes con el interlocutor.

2.2.6.4 Asegurarse de manera activa que los demás entiendan el mensaje

La práctica de una comunicación que fluye en ambos sentidos, es decir, la “comunicación dos vías”, y el poner atención en las respuestas emocionales de los demás ayudará a asegurarse de que otros comprendan el mensaje. Para tener presente qué es la “comunicación dos vías” hay que tomar en cuenta los siguientes aspectos, ya que, de ponerla en práctica será muy útil para los gerentes.

Según Whetten y Cameron (2005) la comunicación de dos vías “es el resultado implícito de respetuosidad y flexibilidad”. Los empleados suelen sentirse validados por los gerentes cuando se les hacen preguntas, cuando se les da oportunidad de expresar sus opiniones, ideas e inquietudes y se les anima a participar constantemente.

El intercambio de dos vías trasmite el mensaje de que los subordinados son valorados por el gerente y que la relación laboral se llevará mejor a cabo en una atmósfera de cooperación en un equipo de trabajo.

La comunicación del gerente que valida al subordinado, se da cuando se identifican áreas de compromiso mutuo. Una manera de expresar la validación basada en acuerdos es reconocer comportamientos y actitudes positivas así como negativas. La forma idónea en que el gerente lo debe hacer es, por ejemplo,

señalando los puntos importantes hechos por el subordinado antes de señalar los insignificantes, las áreas de acuerdo antes que los desacuerdos, los cumplidos antes que las críticas, el desempeño positivo de ahora antes que los errores del pasado. El meollo es que validar al subordinado ayuda a crear un sentimiento de autoestima y confianza en sí mismo que ayudará a mejorar el desempeño. Rara vez la invalidación produce resultados tan positivos, aunque es una forma común en que la dirección responde a los subordinados.

2.2.7 Flexibilidad en la comunicación: una vía hacia una mejor comunicación

Whetten y Cameron (2005) denominaron a la flexibilidad en la comunicación como “la disposición del directivo para comunicar la noción de que el subordinado puede poseer datos adicionales y otras alternativas que puedan hacer contribuciones significativas, tanto a la solución del problema como a la relación”.

Esto implica comunicar humildad genuina –no autodegradación o debilidad, sino un deseo de aprender o estar abiertos a nuevas experiencias-, esto significa permanecer abierto a una perspectiva y estar dispuesto a ser parte de una solución conjunta de problemas, sin hacer reclamos por la confiabilidad de las opiniones o suposiciones que sean aportados. Una expresión que denota la comunicación flexible es: “me siento confundido, tengo mis propias opiniones, pero, ¿tú qué piensas?”. Cuando el gerente busca realmente entender lo que el empleado quiere decir al momento, por ejemplo, que hace una pregunta de este

tipo, no solo oye palabras sino que realmente escucha y lo hace con todos los sentidos.

Diversos autores definen el saber escuchar como una habilidad que muy pocas personas poseen pero que, sin embargo, es necesario que un gerente posea para desarrollar eficazmente la competencia de comunicación.

Todas las personas se comunican de algún u otro modo, expresan opiniones, sentimientos, emociones, pensamientos, etc., sin embargo, muy pocas veces se detienen a escuchar a su interlocutor. Aquí hay que notar una diferencia, escuchar no es lo mismo que oír. La mayoría de personas se dedican a oír lo que la otra persona está diciendo, más no escuchan. Escuchar va más allá que solo recibir ondas sonoras. Se trata de realmente comprender lo que la otra persona quiere comunicar.

“Primero procure comprender”, esto resulta difícil, pues lo más común es que primero se procure ser comprendido y luego comprender. La mayoría de las personas no escuchan con la intención de comprender, sino para contestar. Covey (2000) clasifica en cuatro niveles las conductas que, por lo general, se hacen al escuchar a una persona hablar. La primera es ignorarla, esto es, ignorarla por completo. El segundo nivel es fingir. El siguiente es escucha selectiva, oyendo ciertas partes de la conversación. El cuarto y último, escucha atenta, prestando atención y centrando toda nuestra energía en palabras que se pronuncian. Sin embargo existe un quinto nivel que muy pocas personas ponen en práctica y que Covey (2000) lo denomina escucha empática, ésta significa escuchar con la intención de comprender -procurar primero comprender, comprender realmente-.

De acuerdo con Covey (2000) “en la escucha empática uno escucha con los oídos, pero también con los ojos y con el corazón”. Las señales no verbales de una persona son el componente conductual y la manera en que uno puede parafrasear el mensaje de un emisor que se constituye en el componente de la evaluación de la habilidad de escuchar (Hughes, 2007).

De acuerdo con Pérez (1997) una buena comunicación oral es posible si se escucha, es decir, si se atiende no sólo al lenguaje verbal, sino también, el corporal y al paralingüístico (ritmo, entonación, inflexiones, etc.). Mientras se escucha, debe mantenerse la atención y el contacto visual, aunque sin fijar la mirada; no debe interrumpirse para hacer interpretaciones o juicios, siendo pacientes y esperando a que nuestro interlocutor termine antes de responderle; también hay que evitar las emociones que lo bloqueen.

Por lo tanto, es imprescindible que un gerente sepa escuchar, que realmente se detenga a escuchar a sus subordinados, demostrando siempre una actitud positiva ante tal evento. Por otro lado, hay que considerar que el mensaje que recibe el interlocutor, al momento de decodificarlo no es entendido al cien por ciento y la información recibida puede ser distorsionada y causar malos entendidos. A esto, se tiene una solución: la retroalimentación, que se define como “la respuesta que el receptor da al mensaje del emisor” (Hellriegel, 2009). A esto Hughes (2007) propone que cualquier líder debe proporcionar una retroalimentación constructiva que involucra inherentemente dar de manera activa una retroalimentación.

El recibir retroalimentación útil es esencial para el desempeño y el desarrollo de un subordinado. Sin retroalimentación, un subordinado no sabrá si

está desempeñando un buen trabajo, o si su conducta afecta negativamente la oportunidad de ascender de puesto. La buena retroalimentación es específica, directa, útil, oportuna y flexible. Esta retroalimentación podría resultar un fracaso si un gerente no se sabe expresar, ya que se necesita de la habilidad de ser, como ya se mencionó, objetivo, claro, preciso y no dejarse llevar por emociones, entre otras características, de lo contrario existirán barreras que impedirán que esta competencia sea desarrollada de manera eficaz.

A modo de conclusión, la competencia de comunicación está compuesta por conocimientos que requieren el saber que existen canales de comunicación dentro de la organización que pueden ser utilizados por el gerente, ya sea para difundir o para enterarse de información relevante y los medios por los cuales lo puede hacer. El conocer al interlocutor resulta importante en este punto.

El saber hacer de esta competencia implica saber elegir la manera en que podrá en práctica la comunicación, es decir, saber seleccionar el contexto y los medios adecuados para hacerlo. Saber escuchar, al transmitir el mensaje ser claro, preciso y utilizar un lenguaje correcto.

Por último las actitudes que el gerente tiene al comunicarse es tener mente abierta para ser flexibles en todos los sentidos, principalmente en dar y recibir retroalimentación.

2.3 Negociación

2.3.1 ¿Qué se entiende por negociación?

Desde muy pequeños todos aprendemos a negociar, el recién nacido que tiene hambre y llora, intercambia el llanto por un biberón. Se podría decir que es una característica innata del ser humano y que con el paso del tiempo desarrolla nuevas y efectivas técnicas de negociación que se van convirtiendo en competencias que mejorarán la manera de salvar sus intereses. Para tener un concepto integral de la competencia de negociación es importante definirla, al respecto Puchol (2006) lo expresa como:

“Un proceso de comunicación dialéctica mediante el cual dos partes que se necesitan mutuamente y cuyos intereses están enfrentados y son complementarios, pretenden llegar a un acuerdo que satisfaga dentro de lo posible los intereses de ambas”.

Por lo tanto, una negociación es un medio cuyo fin es llegar a una solución conjunta cuando dos partes que tienen intereses contrapuestos necesitan una de la otra para lograr sus objetivos. La clave del éxito en este proceso es que ambas partes tengan un mayor beneficio, sino no se hubiera logrado un acuerdo.

Sin embargo, el llegar a un acuerdo entre las partes no determina una negociación efectiva, sino que, para serlo realmente, se necesita del compromiso de ambas partes. Compromiso significa realizar las acciones correspondientes al acuerdo.

De lo anterior, Fernández (2005), resalta los siguientes conceptos que componen el significado de negociación:

Varias partes:

Esto quiere decir, que en la negociación pueden estar implicadas dos o más personas, instituciones o empresas.

Opiniones o intereses:

Pueden ser contrarios en un principio en la negociación pero ir evolucionado hacia un punto coincidente.

Decisión conjunta satisfactoria:

Ambas partes deben tener la voluntad de lograr que el desenlace de la negociación sea satisfactorio, aunque tengan que ceder en algunos puntos para conseguirlos, de lo contrario se rompería la negociación.

Compromiso

Al final, las partes actuarán sobre la base de la solución contraída por medio del acuerdo.

2.3.2 Negociación como una competencia

La palabra negociación ha sido utilizada a través del tiempo para resolver conflictos entre naciones o establecer alianzas, sin embargo, ¿qué utilidad tiene este término en el ámbito empresarial?.

Los individuos que dirigen personas en la organización como es el caso de los directivos o gerentes dedican una parte considerable a negociar, por ejemplo, un mejor salario, mayor productividad, etc. Por estas razones se le confiere gran importancia a que el gerente tenga esta competencia.

Al hablar sobre el tema gerencial, la negociación es el proceso mediante el cual dos partes se reúnen y discuten para ponerse de acuerdo sobre aspectos vinculados con las relaciones laborales, por ejemplo, establecer contratos, resolver diferencias, establecer planes de trabajo, entre otras cosas.

El gerente que está interesado en optimizar esta competencia, tiene la necesidad de conocer las técnicas de negociación para mejorar el desempeño de su trabajo y el de los demás que están a su cargo. Las características o rasgos que tiene un gerente al momento de negociar se pueden conceptualizar en los diferentes estilos de negociadores que existen, esto es materia del siguiente apartado.

2.3.3 Estilos de negociadores

Para Puchol (2006), los estilos de negociadores se dividen en dos, el competitivo y el cooperativo. A continuación se dará un enlistado de las características que estos tienen:

2.3.3.1 Negociador competitivo

Un negociador competitivo se caracteriza ante todo por ser inflexible y por querer seguir ganando pero a costa del otro, sus características son:

- ✓ Dominio de la otra parte.
- ✓ Considera a la otra parte como adversario.
- ✓ Comienza con varias exigencias.
- ✓ Inflexible.
- ✓ Amenazante.
- ✓ La solución es preconcebida.
- ✓ Ganar o perder.
- ✓ Escaso interés por la otra parte.

2.3.3.2 Modelo cooperativo

Este estilo de negociador se recomienda emplear siempre que sea posible, ya que suele ser el más eficaz. El modelo cooperativo se caracteriza por:

- ✓ El otro es visto como un colaborador.
- ✓ Destaca en los puntos en común por encima de las diferencias.
- ✓ Flexibilidad.
- ✓ Argumentación lógica.
- ✓ Más preguntas que aseveraciones.
- ✓ Ganar a ganar.

Estos dos estilos son los más comunes que encontramos en la literatura sobre negociación y que resulta interesante mencionar, ya que muchos gerentes se encuentran enfrascados en un estilo incorrecto, pues el tener el “poder” que es definido por Fernández (2005), como “la posibilidad de dominio por parte de una persona para mandar y ejecutar una cosa”, en este caso, los gerentes sobre los subordinados, los hace actuar como lo indica el estilo competitivo, lo cual reduce las posibilidades de que los empleados puedan mejorar su desempeño.

En contraste, si el gerente usa un estilo cooperativo se podrá llegar a un acuerdo realmente efectivo, en donde, los intereses de ambos, gerente y subordinado, sean conciliados por encima de los desacuerdos.

Sin embargo, para Fernández (2005), los tipos de negociadores se clasifican en duros y blandos. Las características de los negociadores duros se asemejan a los negociadores competitivos de Puchol (2006). Los blandos cuentan con otras características que no se encuentran en los cooperativos, ni en los competitivos.

De aquí se desprende otro estilo negociador: el blando, quien para Fernández (2005) se caracteriza por:

- ✓ Ser modestos en sus pretensiones iniciales.
- ✓ Buscar llegar a un acuerdo.
- ✓ Conceder importancia a las relaciones interpersonales.
- ✓ Ser flexibles a la hora de hacer concesiones.
- ✓ No fomentar el enfrentamiento.
- ✓ Su desventaja es que la parte contraria se puede aprovechar de estas concesiones.

Los gerentes con características de negociadores blandos son menos comunes que los que poseen los estilos anteriores, sin embargo, hay que hacer mención de ellos.

Por lo tanto, es importante resaltar las características que un gerente debe tener para poder desarrollar esta competencia de manera óptima. Para lograr esto, el gerente se debe convertir en un negociador eficaz el cual se caracteriza, según nos menciona Fernández (2005), por tener:

Organización y planificación

Es una persona que prepara a conciencia la negociación. Consigue la información necesaria, define sus objetivos y no deja nada al azar, en otras palabras, el negociador eficaz debe ser anticipador además de prospectivo. Hermida y Sierra (1989) opinan que ser anticipador y prospectivo implica “contar con una actitud y con técnicas e instrumentos que posibiliten ejercitar un diagnóstico anticipado sobre los futuros escenarios alternativos y sobre el conjunto de sucesos del contexto y sus impactos”.

Persuasión

Ser persuasivo implica estar capacitado para conseguir que sus contrincantes se interesen por los argumentos que exponen, es decir, hacer que los demás estén convencidos de que han ganado.

Profesionalidad

Una persona que se caracteriza por ser profesional, tiene la experiencia y la formación adecuada para sobrellevar este tipo de situaciones.

Creatividad

Ser creativo conlleva, dado el ambiente turbulento y la aparición de situaciones inesperadas, usar la capacidad de creación e innovación, generando nuevas alternativas que logren superar los problemas de la negociación aportando soluciones beneficiosas para ambas partes.

Aceptación de riesgo

Una persona que acepta el riesgo sabe tomar una decisión que conlleva riesgo y por derivación hacerse responsable de las consecuencias de esa decisión.

Firmeza

Un buen negociador expresa sus opiniones de una forma suave pero firme.

Paciencia

No pierde la calma si las negociaciones son complejas y parecen no terminar.

Sociabilidad

Tiene la habilidad de alimentar las relaciones interpersonales

Comunicación

Saber comunicarse es una de las competencias imprescindibles de un gerente y más aún si su interés es saber negociar. Un negociador eficaz utiliza una forma clara de comunicarse y demuestra convicción.

Empatía

Significa ser capaz de ponerse en el lugar del otro y entender su posición. Su meta es una solución conjunta.

Capacidad de escuchar de una manera activa y de observar.

Conoce el lenguaje no verbal y es hábil para escuchar y no perder ningún detalle.

Flexibilidad

Dice Fernández (2005) que ser flexible supone “ser capaz de modificar su postura a favor del acuerdo”. Por su parte, Aldao (1992) argumenta que “la flexibilidad constituye una aptitud fundamental de un negociador. Al carecer de

ella, no podrá ser un buen estratega, ni creativo e innovador”, pues será guiado por instructivos ya conocidos, rígidos y la posibilidad de crear nuevas alternativas se verá mermada.

Tolerancia y amabilidad

Respetar las opiniones de los demás sin menospreciar a nadie.

A estas características hay que agregarle una más que debe tener un gerente competente en el ámbito de la negociación, se trata de ser emprendedor, lo cual consiste en no esperar a ver qué pasa, sino “anticiparse ante las situaciones y no esperar a que las necesidades lo empujen a negociar y una vez exploradas, emprender la negociación” (Hermida, 1989). Para ejemplificar un negociador que emprende, tomemos el caso de una empresa en donde se corren rumores de que los empleados no están conformes con los salarios que tienen y que planean una huelga, antes de que eso suceda, un gerente negociador emprendedor, se anticipa, analizando la situación y emprendiendo la acción antes de que la huelga estalle.

Así, teniendo este panorama de características de un negociador eficaz y que un gerente debe tener muy presentes para desarrollar esta competencia, se explicarán las estrategias de negociación más comunes.

Shermerthon (2005) propone que estas estrategias se dividen en: distributiva e integradora. La negociación distributiva, a su vez se subdivide en distributiva dura y distributiva suave.

2.3.3.3 Negociación distributiva dura

La negociación distributiva dura tiene lugar cuando una de las partes no cede para salirse con la suya, esto nos lleva a una competencia, por lo cual cada parte busca dominar a la otra para conseguir los intereses propios. Por lo tanto, este enfoque podría arrojar un resultado de tipo ganar-perder, en el cual una parte logra dominar a la otra y gana. O bien, podría darse por perdida la negociación al no llegar a una solución.

En esta estrategia, los participantes suelen ser del estilo competitivo que Puchol (2006) nos menciona.

2.3.3.4 Negociación distributiva suave

Se da cuando una de las partes está a dispuesta a hacer concesiones a la otra a fin de superar el problema. En este enfoque, una parte trata de satisfacer los deseos de la otra, renunciando a algo de valor para lograr un acuerdo; es de suponerse, que en este enfoque existe un participante que posee características del tipo blando.

En cualquiera de estas dos estrategias, siempre va existir una inconformidad por la parte que cede debido a que se priva de lo que se quería originalmente.

2.3.3.5 Negociación integradora

Desde este enfoque, los implicados tienen en mente cómo utilizar los recursos de la mejor manera ya que su estilo es colaborativo. La confrontación existente es mucho menor que en las estrategias anteriores, permitiendo de esta manera la amplitud de la gama de alternativas para llegar a una solución conjunta. Aquí ambas partes notan que hay cosas más importantes en las cuales concentrar su tiempo y su atención. Hay que resaltar que se hacen concesiones de las partes que tienen valor y que esta concesión traerá como consecuencia mayor valor para ambas partes. Lo cual se traduce en ganar-ganar.

Para lograr acuerdos integradores, hay que tener bien presente que saber negociar no es pasar por alto los intereses de la otra parte para conseguir los propios y coronarse como triunfador, lo que se traduce en ganar-perder. Se trata de buscar una solución que satisfaga los intereses de ambas partes que es entendido como ganar-ganar. Ante esto, Shermerton (2005) dice que se necesitan fundamentos que se basan en las actitudes de apoyo, las conductas y la buena información que permitirán enfrentar de manera eficaz el gran reto de los gerentes, negociar.

En cuanto a los fundamentos de la actitud son tres los que existen. El primero es tener la disposición de confiar en la otra parte. El segundo, la de transmitir una disposición para compartir información. Por último mostrar una disposición para hacer preguntas concretas.

Los fundamentos de conducta suelen ser de los más relevantes pues influyen de gran manera en el resultado de la negociación. Por consecuencia no

deben faltar en el repertorio de habilidades y aptitudes del gerente poseedor de la competencia de negociación, que se traduce en ser un buen negociador, el cual deberá tener la capacidad para:

- ✓ Separar a las personas de los problemas a fin de evitar que consideraciones emocionales afecten la negociación.
- ✓ Centrarse en los intereses y no en las posiciones.
- ✓ Evitar emitir opiniones prematuras.
- ✓ Mantener las actividades de creación de alternativas separadas de su evaluación.
- ✓ Juzgar los acuerdos posibles basadas en un conjunto objetivo de criterios o normas.

Los fundamentos de información se basan en la suposición de que cada una de las partes debe conocer la mejor alternativa para un acuerdo negociado. Esto es, que si no se llega a un acuerdo, cada una de las partes sabrá que hacer. Para lograr esto es necesario que ambas partes conozcan los intereses tanto los propios como los de la otra parte.

Para poner en práctica los conceptos desarrollados a lo largo de este capítulo, los gerentes se desenvuelven en diversos contextos y deben estar capacitados para enfrentarlos de la mejor manera posible.

Los gerentes y líderes de equipo deben estar preparados para ser partícipes en al menos cuatro escenarios de acción para las negociaciones. En la negociación de dos partes, el gerente negocia directamente con otra persona. En la negociación grupal el gerente es parte de un equipo cuyos miembros están

negociando para llegar a una decisión común. En la negociación intergrupala gerente es parte de un grupo que está negociando con otro grupo a fin de llegar a una decisión sobre un problema o situación que afecta a ambos. Y en la negociación de representantes el gerente participa en una negociación con otras personas, cada una de las cuales representa a un grupo de intereses más amplio.

Hay que recalcar que la manera de actuar en una negociación dependerá enormemente de las circunstancias y del tipo de persona con quien se está negociando.

2.4 Trabajo en equipo

2.4.1 Definición de un equipo de trabajo

Como se ha mencionado a lo largo de este trabajo, hoy en día la fuerza de las organizaciones son las personas que laboran dentro de ella y uno de los más grandes retos es formar e integrar un buen equipo de trabajo capaz de ser una ventaja para la organización, por lo tanto, es de gran importancia el estudio del trabajo en equipo como una de las competencias que un buen gerente debe de tener para el logro de los objetivos.

Según Kinlaw (1991) se entiende como equipos de trabajo “al conjunto de personas que interactúan laboralmente en forma colectiva para obtener metas comunes, generan sinergias positivas por medio de esfuerzos coordinados, asumen responsabilidades individuales y mutuas, finalmente las habilidades de cada uno de los miembros del equipo se complementan para el logro de los objetivos compartidos”.

Las empresas de éxito están dirigidas no por personas, sino por equipos inteligentes cuya inteligencia no consiste en un acumulado de conocimientos, sino en la capacidad de innovar, cambiar, razonar conjuntamente, sintetizar y escuchar diferentes ámbitos y opiniones, incluso divergentes.

2.4.2 Tipos de equipos de trabajo

Un equipo de trabajo se conforma por un determinado número de miembros que se relacionan entre sí para conseguir metas establecidas por la organización. Rivas (2002) menciona que existen diversos tipos de de equipos de trabajo, distinguiéndose principalmente cuatro tipos:

- ✓ **Equipos funcionales:** creados para resolver problemas específicos en organizaciones de tipo funcional, su duración es corta.
- ✓ **Equipos de proceso:** se integran en empresas con estructuras de organizaciones horizontales. Son de carácter casi permanente ya que suelen ser dueños de un proceso de la empresa que continuamente se busca optimizar orientándolo a satisfacer a sus clientes.
- ✓ **Equipos de proyectos:** se forman en negocios con productos de ciclos de vida cortos donde el objetivo es ubicarse rápidamente en el mercado con flexibilidad e imaginación. Es el clásico caso de un grupo que se crea para desarrollar un producto; sus miembros requieren dedicación exclusiva.

- ✓ **Equipos de red:** son equipos que se forman entre empresas y/o particulares que se unen para desarrollar un negocio conjunto. Suelen ser de corta duración aunque sus miembros requieren dedicación exclusiva.

2.4.3 Las ventajas del trabajo en equipo

Para competir con mayor eficacia y eficiencia, las organizaciones recurren a los equipos de trabajo como la mejor forma de aprovechar el talento de los trabajadores, y obtener ventajas como el incremento de la productividad, mejora de calidad, reducción de conflictos e incremento de la satisfacción laboral.

González (1996) enumera algunas de las principales ventajas de trabajar en equipo, que se pueden citar desde la perspectiva de una empresa, entre las cuales están:

- ✓ Incremento de la productividad individual y grupal.
- ✓ Mejoramiento del ambiente de trabajo.
- ✓ Mejoramiento de la comunicación entre los miembros.
- ✓ División del trabajo más precisa y orientada a las habilidades concretas de cada miembro.
- ✓ Mayor compromiso con los objetivos del grupo.
- ✓ Satisfacción de las necesidades de afiliación; es decir la amistad y la relación humana.
- ✓ Mayor rapidez y flexibilidad para detectar deficiencias y solucionar problemas.
- ✓ Aumento de la seguridad personal.

- ✓ Incremento de la satisfacción de los empleados.
- ✓ Facilidad para el aprendizaje, la adquisición de habilidades y destrezas para desempeñar más de una tarea.
- ✓ Potenciamiento del compromiso con la tarea y la organización.
- ✓ Obtención de mayor calidad en los productos y servicios.

Todas estas ventajas hacen muy atractivos a los equipos de trabajo, sin embargo, no deja de haber algunos inconvenientes en la conformación de los mismos, entre los cuales se pueden mencionar: el predominio de ciertos miembros sobre el grupo, la tendencia a conformarse con poco, doblegarse a las presiones del grupo, la creación de competencia entre los miembros, conflictos personales, etc., que causen conflictos y generen una falta de claridad en las metas.

2.4.4 Características de un equipo eficaz

El gerente o directivo busca integrar a un conjunto de personas dispuestas a trabajar para la obtención de metas con el objetivo de democratizar sus organizaciones e incrementar la motivación de sus empleados. La composición de equipos de trabajo dependerá de que el objetivo esté encaminado a la innovación, a la resolución de un problema, o bien a la comunicación dentro de la organización.

No obstante, existen dos aspectos que se deben de tomar en cuenta, se trata de la heterogeneidad de los integrantes y de la personalidad de sus miembros, es decir, se debe de buscar a miembros que tengan diferentes

habilidades, destrezas y conocimientos, que se complementen con una actitud positiva para el trabajo en equipo.

Sin embargo, cuando existen destrezas muy especializadas y no se adecuan a la tarea o no se coordinan adecuadamente esto dificulta la tarea. En el otro extremo, equipos de personas con habilidades homogéneas tenderán excesivamente al consenso, lo cual da pobres resultados en el caso de la innovación. Conseguir el equilibrio adecuado es la tarea del líder y del encargado de conformar los equipos.

De acuerdo con Rivas (2002) “los grupos eficaces funcionan mediante roles centrados tanto en las funciones como en las tareas. Además, existe un liderazgo contingente con la situación”.

Un equipo de trabajo busca unir sinergias a través del esfuerzo coordinado de cada uno de sus miembros, enfocándose cada uno de estos en las tareas establecidas por el dirigente que permita el incremento del desempeño de cada uno. Un equipo eficiente promueve la crítica constructiva y los miembros se comunican con sinceridad en los asuntos relevantes para la organización.

Para Robbins y Judge (2009) existen cuatro factores que determinan que los equipos sean exitosos: la disponibilidad de los recursos adecuados, un liderazgo eficaz, clima de confianza, y una evaluación y sistema de recompensas.

- ✓ **Recursos adecuados:** se refieren al apoyo que recibe el equipo por parte de la organización como es una información oportuna, el equipo apropiado, el personal adecuado, los estímulos y el apoyo administrativo necesarios para el logro de objetivos.

- ✓ **Liderazgo y estructura:** los miembros de los equipos deben estar de acuerdo en quién va a hacer qué y asegurarse de que todos comparten con equidad la carga de trabajo. Llegar a un acuerdo sobre las especificidades de trabajo y cómo se ajustan a las aptitudes individuales de cada miembro requiere liderazgo y estructura. El liderazgo tiene una importancia especial, ya que el líder necesita dar poder a su equipo al delegar en ellos las responsabilidades y adoptar el papel de facilitador para lograr que se trabaje unos con otros y no unos contra otros.
- ✓ **Clima de confianza:** la confianza interpersonal entre los miembros del equipo facilita la cooperación, reduce la necesidad de vigilar el comportamiento de los otros y unifica a los miembros alrededor de la creencia de que los demás integrantes del equipo no sacarán ventaja de ellos.
- ✓ **Evaluación del desempeño y sistemas de recompensas:** la administración debe de considerar las evaluaciones, el reparto de utilidades y beneficios, incentivos y recompensas a los equipos de trabajo para reforzar el compromiso.

En conclusión, los equipos de trabajo se constituyen por individuos con experiencia y capacidad para resolver problemas, tomar decisiones y mantener actitudes personales que ayuden a fomentar la armonía con los demás integrantes del equipo. Además se requiere que los trabajadores cooperen con otros,

compartan información, confronten sus diferencias y dejen a un lado sus intereses personales por el bienestar del equipo.

Como conclusión de este capítulo se rescata la importancia de que las competencias liderazgo, comunicación, negociación y trabajo en equipo son esenciales para la gestión del talento humano, ya que como se ha mencionado el valor agregado se encuentra en las personas que se desenvuelven en las organizaciones. Si bien, el objetivo de toda organización es alcanzar las metas fijadas no se deben olvidar a los elementos humanos que se desenvuelven en ellas, pues las personas son las que otorgan los resultados esperados en cualquier organización a través de la buena gestión no sólo de los recursos de la empresa sino de la gestión de la gerencia. Cada elemento humano posee un valor excepcional que es su talento, cada organización tiene la misión de ver a cada elemento humano con una característica distintiva que es su talento y éste se apreciará a través de cómo sean aplicadas las competencias de liderazgo, comunicación, negociación y trabajo en equipo. En todo momento cualquier organización debe tener presente los conocimientos, capacidades y habilidades, es decir, no debe soslayar las competencias de cada trabajador y desde luego las competencias de sus gerentes, ya que si trabajan en conjunto serán competitivos no sólo en el entorno actual sino también en el futuro.

CAPÍTULO III.- COMPETENCIAS PARA LA TOMA DE DECISIONES.

La competencia en la toma de decisiones puede definirse como la combinación de conocimientos, habilidades y actitudes, que una persona pone en juego en el desempeño de una función productiva en distintos contextos. Para promover el logro de resultados satisfactorios en cualquier situación desde los empleados hasta los gerentes se tienen que enfrentar con tomar decisiones no sólo en el ámbito laboral sino también en la vida cotidiana. Por este motivo serán analizadas las competencias proactividad, asertividad y resolución de problemas en el presente capítulo.

3.1 Proactividad

3.1.1 Definición de proactividad

Proactividad es un término relativamente nuevo, su significado ha tomado fuerza en las últimas décadas y aunque se le relaciona mucho con significados erróneos o sólo con una parte de su significado, muchas personas han puesto en práctica lo que se entiende por este concepto.

Para muchos psicólogos la proactividad está orientada a la personalidad de la gente, sin embargo, dicho término se ha trasladado hacia el mundo empresarial, siendo así una característica de la empresa, “una empresa proactiva”.

¿Pero quién hace que una empresa sea proactiva?, los individuos proactivos que forman parte de las empresas, son ellos quienes hacen que la empresa sea proactiva.

Lo interesante de esto es que sea el gerente quien tome esta actitud, es decir, una competencia que ayudará a mejorar a las relaciones entre jefe y subordinado, lo que contribuirá a mejorar el desempeño de ambos y a lograr que la organización crezca para bien de todos.

Que un gerente sea proactivo implica que tenga tres subcompetencias fundamentales, de acuerdo a Cardona (1999) estas son:

1. Iniciativa, la cual promueve, inicia y conduce cambios necesarios para mejorar el desempeño de la compañía.
2. Creatividad, esta genera ideas y soluciones innovadoras a los problemas.
3. Autonomía, al utilizar su propio juicio al tomar decisiones, en vez de simplemente reaccionar al ambiente ó a las opiniones de otros.

Ser proactivo no sólo implica tomar la iniciativa, ser creativos y tener autonomía, esto es parte de, más no el todo; va más allá.

Como nos dice Covey (2000) “ser proactivos” es también ser responsables de nuestras propias vidas, de nuestros propios actos y de nuestras propias decisiones, no dejándonos influenciar por los sentimientos que nacen dadas las circunstancias en las que nos encontramos, sino actuar conforme a nuestros valores, actuando de manera que hagamos que las cosas sucedan.

Proactividad entonces significa que, “como seres humanos, somos responsables de nuestras propias vidas. Nuestra conducta es una función de nuestras decisiones, no de nuestras condiciones. Podemos subordinar los

sentimientos a los valores. Tenemos la iniciativa y la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan” (Covey, 2000).

Estas actitudes y responsabilidades son a su vez talentos esenciales para alcanzar un liderazgo bien cimentado que no se desequilibre cuando las condiciones sean adversas.

Por otro lado, la falta de planeación puede llevar a actuar reactivamente a las circunstancias que se van dando, a diferencia de que si se anticipa a las circunstancias, esto es, actuando de forma proactiva. Se habla entonces, de una naturaleza anticipadora.

La persona proactiva si quiere decir “No”, lo hace; si quiere decir “Sí” también. Si quiere pedir un favor o criticar alguna acción o actitud, decir una palabra de aliento o de apoyo, lo hace, y si no quiere, no lo hace. En ningún momento se siente obligado a quedar bien por el qué dirán, por las presiones emocionales, etc. Esta es una forma de reflejar autonomía, subcompetencia que Cardona (1999) nos menciona.

Una manera de proyectar creatividad es a través de la manera en que las personas proactivas ven las experiencias positivas y más aún las negativas que han vivido, pues para ellas, son oportunidades para moldear su carácter y desarrollar sus fuerzas internas, su libertad de afrontar las condiciones difíciles en el futuro y para ser inspiración para otros.

Un gerente, ya sea directa o indirectamente tiene influencia sobre las personas que están a su cargo, y las actitudes que éste tenga muy probablemente determinarán las actitudes que las personas cercanas a ellos tengan, es por eso que el tomar a la proactividad como una competencia es esencial para un gerente.

3.1.2 Escuchando nuestro lenguaje

Puesto que nuestras actitudes y conductas son producto de la manera en que se ve la vida, si se analizan a través de la conciencia de sí mismos, se descubrirán en ellas el origen de nuestro yo interno. De esta manera se convierte el lenguaje en un indicador certero del grado de proactividad poseído. Mientras que el lenguaje de la persona proactiva indica un sentido de responsabilidad, el lenguaje de las personas reactivas se deslinda de toda responsabilidad, pues su lenguaje es producto de una manera básica determinista de ver al mundo y esto es lo que trasmite.

Covey (2000) nos presenta un cuadro comparativo entre el lenguaje proactivo y el lenguaje reactivo:

Lenguaje reactivo	Lenguaje proactivo
No puedo hacer nada.	Examinemos nuestras alternativas.
Yo soy así.	Puedo optar por un enfoque distinto.
Me vuelvo loco.	Controlo mis sentimientos.
No lo permitirán.	Puedo elaborar una exposición efectiva.
Tengo que hacer eso.	Elegiré una respuesta adecuada.
No puedo.	Elijo.
Debo.	Prefiero.
Si...	Pase lo que pase.

Puede observarse que un serio problema con el lenguaje reactivo es que se convierte en una profecía de auto cumplimiento, refuerza el paradigma de que estamos determinados y genera pruebas de apoyo de esa creencia.

El lenguaje de las personas proactivas indican todo lo contrario, refleja iniciativa, elección y responsabilidad sobre esa elección, busca siempre la mejor

alternativa posible y aún en circunstancias adversas, se observa un pensamiento estratégico flexible, como el que nos describe Ohmae (2004) en su libro “La mente del estratega”, donde en uno de sus capítulos comenta que un hombre de negocios obsesionado con la idea de triunfar (visión estratégica de tipo “túnel”) todo lo ve en términos de éxito o de fracaso, es casi incapaz de proponer la posibilidad de tomar una decisión inteligente entre varios cursos de acción. No obstante, si ese ejecutivo tratara de cambiar su estrecha visión mental y abrir el panorama teniendo como alternativa “evitar lo peor”, lo más seguro es que se abriría gran cantidad de posibilidades sobre el curso de acción.

“El éxito debe perseguirse; no llega espontáneamente o sin planeación. La alta dirección y sus planificadores corporativos no pueden basar razonablemente su trabajo diario en un optimismo ciego, y hacer uso del pensamiento estratégico solo en aquellos casos en que enfrentan obstáculos inesperados” (Ohmae, 2004).

Por lo tanto, ser un gerente proactivo implica tomar la iniciativa, anticipándose a los hechos, anticipándose a las acciones de los colaboradores, anticipándose a las estrategias de otras empresas, etc., buscar nuevas alternativas viables a través de la creatividad, no dejando a un lado su autonomía, la cual lo caracteriza.

3.2 Asertividad

3.2.1 Definición de asertividad

La asertividad es una técnica conductual que reafirma la personalidad, nos permite conocernos más y nos hace acercarnos a los demás a través del

mejoramiento de la comunicación interpersonal e interpersonal. (Madrigal, 2009). También se puede definir como la capacidad de defender los propios derechos sin violar los de los demás bajo ninguna circunstancia (Valls, 1998). Con el enfoque de competencia la asertividad puede ser entendida como la forma en cómo debemos expresar nuestros deseos de una manera amable, franca, abierta, directa y adecuada sin atentar contra la dignidad de las demás personas, logrando decir lo que queremos sin atacar a los demás, pero tampoco de una forma pasiva.

Para poder ser asertivos, se ha de abrigar la profunda convicción de valorarse a sí mismo, pero también a los demás. Las personas con tendencia a someterse ante los otros dan largas explicaciones para justificar sus actuaciones, haciéndose pequeñas y elogiando al que tienen en frente. Quien no hace valer sus derechos, se expone a ser ignorado por los demás. Por otra parte cuando actuamos agresivamente, destacamos a expensas de la gente. La persona agresiva nunca es culpable de nada, ella es perfecta y los demás son un desastre. Hay conductas hacia los demás llenas de paternal o maternal condolencia, en las que subyace un total menosprecio por la otra persona (Madrigal, 2009).

La asertividad permite expresar bajo cualquier circunstancia, las propias necesidades, deseos, sentimientos, opiniones y creencias, de manera directa, honesta y no agresiva (Valls, 1998).

Smith (1977) introdujo el término asertividad en la psicología durante la década de 1970. Él observó diferencias conductuales problemáticas en sus pacientes, las cuales agrupó en tres categorías: manipulativas, agresivas y evasivas. Para superar estos problemas creó un conjunto de técnicas basado en los principios de la asertividad.

Asertividad proviene del latín *asserere*, *assetum*, que significa afirmar. Implica afirmación de la propia personalidad, confianza en sí mismo, autoestima y comunicación segura y eficiente.

El aprendizaje asertivo se fundamenta en dos supuestos:

1. Lo que hacemos sirve para formarnos el concepto de nosotros mismos. Entre más defendamos nuestros derechos y actuemos de modo que nos respetemos, mayor será nuestra autoestima. Así asertividad es igual a autoestima.
2. También puede decirse que autoestima es igual a logro de objetivos. Para explicarlo diremos que nuestros objetivos deben ser acordes con nuestros recursos personales, garantizando cierta probabilidad de éxito y que nuestras acciones deben ser perseverantes para llevarnos a conseguirlo. La consecución de una meta o la realización de un objetivo hará que aumente nuestra autoestima (Madrigal, 2009).

Un beneficio que se obtiene de la asertividad es que una persona es capaz de comunicar a la otra persona lo que se siente en el momento mismo de una manera directa, honesta y apropiada.

La característica esencial de una persona asertiva es aquella que indica que se siente libre para manifestarse mediante palabras y actos: revela quién es, qué siente, piensa y quiere. Otra característica es que puede comunicarse con

personas de todos los niveles y esta comunicación es siempre abierta, directa, franca y adecuada. También actúa de un modo que juzga respetable y responsable. Al comprender que no siempre puede ganar, acepta sus limitaciones. Sin embargo, siempre intenta conseguir lo que quiere de modo ya sea que gane, pierda o empate, conserva su respeto propio (Madrigal, 2009).

La asertividad es el equilibrio entre la agresividad y la pasividad, es el punto medio para hablar de forma directa y franca expresando sentimientos y pensamientos sin agredir verbalmente a una persona, pero también es saber decir no, cuando sea necesario porque si no se cae en la pasividad y esta conducta ya no es asertiva. Para evitar la pasividad o la agresividad existen técnicas para llegar a la asertividad, que serán expuestas a continuación.

3.2.1 Técnicas de asertividad

Para mantenerse asertivo ante una agresión verbal lo primero es intentar vencer el impulso de dar una inmediata respuesta, tratemos de evitar la ansiedad de responder rápidamente.

La conducta asertiva eficaz se expresa en frases breves y que van a lo concreto sin irse por las ramas y no adopta un tono dogmático o de consejero improvisado. La persona asertiva nunca habla por cuenta de otra, sino que habla directamente y afirmativamente en nombre propio, sin esconderse detrás, de nada, ni de nadie.

El objetivo de presentar estas técnicas es mejorar la comunicación interpersonal y grupal dentro de una organización.

Estabilizador

Esta técnica consiste en tomar en cuenta el derecho propio y del interlocutor para después elegir una conducta a seguir. Básicamente se maneja en tres fases:

Tu derecho es...

Mi derecho es...

Así pues...

Guión DEEC

En este caso se crea un argumento verbal que servirá para expresar los propios sentimientos con respecto a algo. Los pasos a seguir son:

- ✓ Describir la conducta no deseada.
- ✓ Expresar la conducta que nos provoca.
- ✓ Enunciar la conducta deseada: “quiero ser”, “te pido que”...
- ✓ Comentar las consecuencias negativas de no cambiar el modo de conducirse.

Disco rayado

Es la repetición serena de las palabras que expresan nuestros deseos, una y otra vez. Esto permite poner en claro tanto nuestros sentimientos como la forma de expresarlos, ignorando las trampas verbales manipulativas y la lógica irrelevante, sin apartarnos del punto en que deseamos insistir. Así nos evita encendernos al enfrentar la manipulación e injusticia de los otros.

Banco de niebla

Enseña a aceptar las críticas manipulativas reconociendo serenamente ante nuestros críticos la posibilidad de que haya algo o mucho de cierto en lo que dicen, sin que por ello desertemos de nuestro derecho de ser nosotros mismos. Esta técnica nos permite recibir las críticas sin sentirnos airados ni adoptar actitudes ansiosas, violentas o defensivas, sin ceder ante los que nos reprochan para manipularnos.

Aserción negativa

Esta técnica enseña a aceptar los errores y faltas (sin tener que excusarnos por ellos) mediante el reconocimiento decidido y comprensivo de las críticas que se nos formulan acerca de características negativas, reales o supuestas. Permite hacernos sentir bien aún al reconocer los aspectos negativos del comportamiento o de la personalidad, sin tener que adoptar actitudes defensivas o ansiosas ni negar un error real.

Aserción positiva

Consiste en la aceptación asertiva de las alabanzas (elogios, felicitaciones), pero sin desviarnos del tema central ni dejarnos manipular por el halago recibido.

Interrogación confrontativa

Consiste en motivar las críticas sinceras por parte de los demás con el fin de sacar provecho de ellas (si son útiles) o de agotarlas (si son manipulativas),

incitando al mismo tiempo a nuestros críticos a mostrarse más asertivos y a no hacer uso de trucos manipuladores. También permite provocar con serenidad las críticas contra nosotros en el seno de las relaciones familiares y laborales e inducir a la otra persona a expresar honradamente sus sentimientos para mejorar la comunicación.

Compromiso viable

Puede ser muy asertivo y muy práctico (siempre que no esté en juego el respeto que nos debemos a nosotros mismos) ofrecer a la otra parte algún compromiso viable. Podemos regatear cuando se trate de nuestros intereses y objetivos materiales, pero si el asunto atañe a nuestra dignidad, no caben compromisos.

Autorrevelación

Implica aceptar la discusión acerca de los aspectos positivos y negativos de nuestra personalidad, nuestro comportamiento, nuestro estilo de vida y nuestra opinión, con objeto de ampliar la comunicación y reducir la manipulación, lo que facilita un manejo adecuado de nuestras emociones.

Información gratuita

Consiste en escuchar activamente la información que nos dan los demás sin habérselas pedido y de allí para solicitar más datos y seguir la conversación. Nos permite mostrarnos empáticos con los demás y hacerles sentir que los tomamos en cuenta.

Transmisión bilateral

Se trata de verificar si la otra persona entendió lo que dijimos. Nos permite comprobar si nuestra comunicación llegó realmente al receptor y evaluar la propia efectividad como comunicadores.

Recepción activa

Consiste en verificar si uno entendió bien lo que le dijeron. Nos facilita reducir el exceso de subjetividad al interpretar una información.

Como conclusión de este apartado se dice que la competencia de asertividad consiste en la forma de expresar los sentimientos y pensamientos de una forma abierta, franca, directa y honesta sin agredir la dignidad de la otra persona, en especial cuando los comentarios van de gerentes a empleados, ya que por la posición del gerente en repetidas ocasiones tiende a ser agresiva o los que son en extremo pasivo.

Se debe tener el valor para enfrentar cualquier situación hablando siempre con la verdad, de forma amable, honesta y franca, ya que al desarrollar esta competencia los empleados y en especial los gerentes o directivos si trabajan mediante una comunicación asertiva tendrán muy buenos resultados, no se desviarán del tema central y sentirán que se les dará su lugar no sólo como empleados sino como personas valiosas para la organización, aún cuando se trate de reconocer un error y éste se vea como una oportunidad de desarrollo para implementar la mejora continua, ya que todo ser humano comete errores, es una característica del ser humano que no puede desprenderse de su él, aunque la

mayoría de las veces se trata de justificar el error o frecuentemente se cae en trampas verbales que los hacen perder de vista el punto central del tema, por eso es que la asertividad es decir las cosas de forma directa pero amable sin caer en una agresión verbal.

3.3 Resolución de problemas

La palabra problema tiene varias connotaciones en su mayoría negativas, sin embargo, un problema es una oportunidad de lograr algo similar y diferenciado, también se puede entender como una oportunidad de desarrollo para mejorar. A partir de la combinación del conocimiento adquirido junto con la forma en cómo se abordará y solucionará un problema, sin olvidar la actitud que se tendrá hacia él, de esta forma se está hablando de la resolución de problemas como una competencia.

3.3.1 ¿Qué es la resolución de problemas?

La solución de problemas se puede definir como el proceso de identificar la diferencia entre el estado de cosas real y el deseado, y en la toma de acciones tendientes a resolver dicha diferencia (Madrigal, 2009).

En las organizaciones se producen conflictos, no obstante, los profesionales de la administración pueden contribuir a mejorar las

condiciones de trabajo y a hacer frente a los conflictos antes de que sea necesaria una intervención externa.

3.3.2 Recomendaciones o técnicas de resolución de problemas

En las interrelaciones personales, especialmente las de trabajo la presencia de problemas están al día, por lo cual es necesario mencionar algunas recomendaciones que se deben seguir para evitar problemas, sin que ello implique que los problemas dejarán de existir.

1. Evadir los conflictos, ya que de ese modo se agudizarán.
2. Hacer suposiciones, emitir juicios o culpar.
3. Ignorar los intereses de cada una de las partes.
4. Atacar o interrumpir a la persona que tiene la palabra.
5. Permitir que las emociones dominen el diálogo.
6. Centrarse en rasgos de la personalidad que no se pueden cambiar.
7. Imponer valores y convicciones personales sobre los demás.
8. Dar por supuesto que se ha entendido el mensaje que se quería transmitir.
9. Imponer un acuerdo.

Estos pasos a seguir se muestran en la siguiente figura:

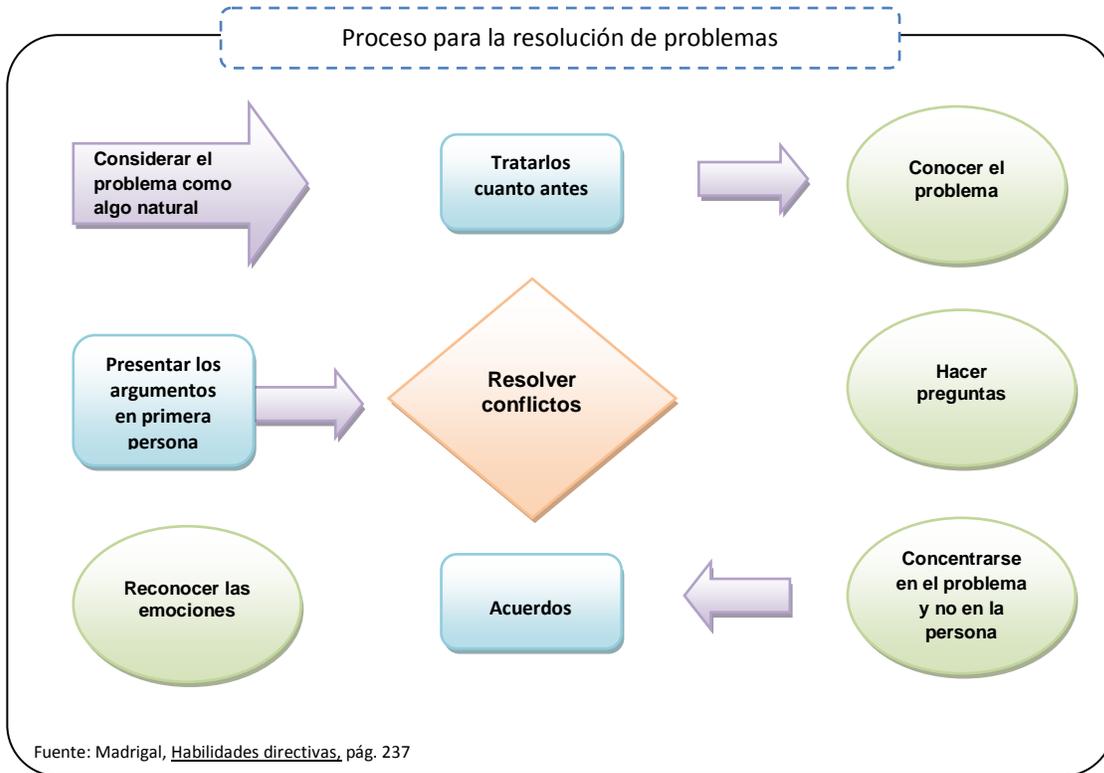


Figura 5

La humanidad se debate entre la mente y las emociones que influyen en las decisiones que toman los gerentes o directivos ya sean de administración pública o privada. Por esta razón es necesario ser competentes para hacer frente a los problemas en las relaciones interpersonales.

3.3.3 Proceso de la resolución de problemas

Existen técnicas para la resolución de problemas, Valls (1998) propone una metodología de análisis de problemas que es muy utilizada en las empresas líderes para el logro de la mejora continua y la calidad total, conocido como QQCCDP. Antes de pensar tan siquiera en cuál es la mejor solución para un problema, hay que preguntarse y obtener una respuesta lo más completa posible a las siguientes preguntas:

¿Qué es lo que ocurre?

¿Quién está implicado?

¿Cómo sucede?

¿Cuándo sucede?

¿Dónde tiene lugar?

¿Por qué acontece así?

Resolver adecuadamente un problema es más una cuestión de enfocarlo de manera sistemática, asumir este enfoque requiere recorrer los siguientes pasos de manera secuencial:

- a) Obtener toda la información posible con respecto al problema.
- b) Seleccionar los datos más relevantes o que parecen tener un mayor peso entre las causas de aparición del problema.

- c) Establecer relaciones (de clasificación, descriptivas, causa-efecto, aleatorias, etc.) entre las informaciones recogidas.
- d) Comprobar progresivamente las conclusiones que se van obteniendo en relación a los hechos que las soportan.
- e) La comunicación es necesaria para transmitir a los demás nuestros deseos y estado de ánimo por medio del lenguaje hablado y el no verbal.

Como conclusión de la resolución de problemas se debe tomar en cuenta que en cualquier situación ya sea personal o en cuestión laboral siempre va a estar presente el elemento *problema*, pero no debe ser entendido en la connotación negativa que usualmente se tiene. El problema debe ser visto como un área de oportunidad para mejorar en una determinada situación, ya que si se aprecia desde este enfoque ayudará a cualquier elemento humano ya sea un gerente o un trabajador al desarrollo personal y por ende a la buena toma de decisiones en una determinada situación. La resolución de problemas es una competencia que debe ser desarrollada no sólo por los gerentes sino también por los trabajadores de las organizaciones, ya que al enfrentarse a la solución de un problema en particular permitirá el desarrollo del elemento humano y como consecuencia se elevará la eficiencia y la eficacia en la organización para cumplir con las misiones del mercado.

Como conclusión de este capítulo es importante señalar que en cualquier ámbito desde el personal hasta el laboral se tienen que tomar decisiones a partir de la combinación de conocimientos, habilidades y actitudes, es decir, de la competencia que se tenga para afrontar determinadas situaciones se tomará una decisión.

En el ámbito laboral es importante estar tomando decisiones para llegar al logro eficiente de resultados, esto se logrará cuando se presente un elemento que se denomina *problema*, aunque es necesario destacar la importancia de que un problema debe ser visto como una oportunidad para mejorar y no para buscar o descargar culpas, esto se logrará a través de la comunicación asertiva, es decir, si se habla en todo momento de una manera abierta, franca, honesta y amable, lo que se ha denominado como comunicación asertiva.

No hay que soslayar la importancia de que los gerentes deben de mostrar el ejemplo en todo momento tomando la iniciativa y desde luego ser anticipados en cuanto a los posibles escenarios que se les puedan presentar, es decir, es ideal tener la competencia de proactividad para la toma de decisiones en cualquier área.

El conjunto de las competencias proactividad, asertividad y resolución de problemas destacan la importancia de la efectiva toma de decisiones, ya que si se tienen presentes estas competencias se habrá alcanzado el objetivo de toda organización que es el logro óptimo de los metas.

CAPÍTULO IV.- COMPETENCIAS GERENCIALES Y DESEMPEÑO LABORAL

En la organización se puede diferenciar entre recursos tangibles como los físicos y financieros y los recursos intangibles como la cultura organizacional, la capacidad de innovación o el capital humano, en otras palabras, la organización no está conformada únicamente por procesos, tecnología o estructuras sino que se conforma por personas y éstas a pesar de tener mayor complejidad para su reconocimiento y valoración son de vital importancia para la organización ya que el capital humano es el principal motor de la organización.

El valor del capital humano tiene su esencia no sólo en realizar actividades de un puesto como ordenar papeles, redactar oficios, atender clientes, manejar un camión, vigilar almacenes, etc., sino que estas actividades requieren interactuar con los compañeros, jefes, supervisores, gerentes; además de seguir las reglas y políticas organizacionales, cumplir con estándares de desempeño y adaptarse a la cultura de la organización.

En sentido estricto la palabra desempeño puede ser entendida como el cumplimiento de las tareas de un oficio, pero desde la perspectiva de las relaciones humanas no son sólo las actividades que ejecuta un trabajador, sino la forma en cómo se interrelaciona con las demás personas. Para comprender qué es el desempeño se debe tomar en cuenta que los estudios realizados en el tema han demostrado que la relación entre gerentes y empleados puede tener consecuencias a largo plazo sobre el desarrollo de éstos (Jablin, 1987). El gerente puede servir al empleado como prototipo y al mismo tiempo es una fuente

importante de ajuste que se ve incrementada debido a que los empleados deben ganarse su aprobación para la negociación de su rol.

Según Chiavenato (2007) el desempeño laboral “es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados y constituye la estrategia individual para lograr objetivos”. De acuerdo a Milkovich y Boudreau (1994) el desempeño tiene una serie de características individuales, entre las cuales se pueden mencionar las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo, es decir, desde el enfoque del presente trabajo son las competencias que debe poseer un trabajador para realizar eficazmente su trabajo.

Para Palaci (2005) “la interacción positiva con los compañeros y superiores se relaciona de manera positiva con la satisfacción laboral, con el compromiso con la organización, y con menores tasas de abandono.” Asimismo, las relaciones interpersonales al favorecer el aprendizaje de las conductas laborales y dejar en claro los requerimientos del rol, tendrán efectos relevantes en el rendimiento del empleado.

Un claro significado de la palabra desempeño se percibe en la definición propuesta por Murphy (1990): “conjunto de conductas relevantes para los objetivos de la organización en la que se trabaja”. Sin embargo, esta definición se puede ver desde dos enfoques complementarios:

El primer enfoque es el desempeño en las tareas, este es el más simple ya que hace unos años atrás en las organizaciones sólo se tenía en cuenta el

desempeño en las tareas, es decir, lo que está vinculado directamente con el rendimiento en los aspectos que se reúnen en la descripción de puestos (Motowidlo, 2003). Esta concepción refleja una pasividad en el desempeño pues no tiene en cuenta las pequeñas modificaciones que puede hacer el empleado, pues este redefine y cambia las tareas que debe desempeñar en el puesto de trabajo desde el momento en que interpreta lo que se le pide pues lo hace a su manera.

El segundo enfoque que es complementario y que amplía la perspectiva de la definición de desempeño es el *desempeño contextual*. De acuerdo con Motowidlo (2003), es aquel que contribuye a la eficacia organizacional a través de los efectos psicológicos, organizacionales en el contexto del trabajo, más allá del simple cumplimiento de las tareas que dicta el puesto de trabajo.

Algunos ejemplos del desempeño contextual se exponen a continuación: tener una actitud de disponibilidad hacia la mejora del desempeño de la organización, como la transigencia al estrés, mejorar las relaciones entre los compañeros para favorecer el trabajo en equipo, conservar limpio y recogido el lugar en donde se trabaja, entre otras.

Una vez expuesto lo anterior, es importante presentar un concepto integral del desempeño. Motowildlo (2003) lo define como el valor que se espera se aporte a la organización de los diferentes episodios conductuales que el individuo lleva a cabo en un periodo de tiempo.

A partir de las definiciones anteriores el desempeño puede ser entendido como la forma en que un trabajador contribuye con la misión de una organización, considerando varios factores, tales como conocimientos, comportamientos, habilidades, actitudes, etc.

Sin embargo, las organizaciones consideran otros factores de gran importancia como la percepción del empleado sobre la equidad, actitudes y opiniones acerca de su trabajo, ya que si sólo se tomara en cuenta el desempeño (en sentido literal) del empleado, sería difícil determinar de qué manera mejorarlo. Por tanto, el desempeño del trabajador se ve afectado por las relaciones interpersonales que se mantienen en un determinado contexto, así como por las habilidades gerenciales de las que disponen los directivos, supervisores o gerentes que tengan a su cargo a un número específico de empleados.

El manejo de competencias depende de cada uno de los gerentes, así como su aplicación en el ambiente laboral; si bien es cierto que la actitud juega un papel vital para la ejecución de las competencias, éstas repercuten en el desempeño y satisfacción de los trabajadores. Hay que tomar en cuenta que el desempeño de un puesto de trabajo cambia de persona a persona, que se ve influenciado por las habilidades, motivación, trabajo en equipo, capacitación, supervisión y factores situacionales de cada persona, así como por la percepción que se tenga del papel que se desempeña, dado que la habilidad refleja las capacidades y técnicas de trabajo, las capacidades interpersonales y el conocimiento del puesto de trabajo, es decir la cantidad de esfuerzo que se aplicará a una determinada tarea estará en función de cada trabajador.

El objetivo de un buen desempeño es que los colaboradores de las organizaciones se enfoquen en aquellas actividades que los lleven a conseguir los objetivos de la organización a través de unas eficaces interrelaciones personales.

Como lo explican Robbins y Judge (2009), los conceptos clave en el desempeño son los resultados, recompensas y expectativas; a continuación se enlistan estos aspectos:

1. *Expectativa o vínculo entre el esfuerzo y el desempeño.* Es la posibilidad percibida por el individuo de que ejercer una cantidad dada de esfuerzo producirá cierto nivel de desempeño (por ejemplo, aumento de salario, promoción, reconocimiento, aceptación de los compañeros).
2. *Medio o vínculo entre el desempeño y la recompensa.* Es el grado en el cual el individuo cree que desempeñarse a un nivel en particular es un medio para lograr el resultado deseado.
3. *Valencia o atractivo de recompensas.* Es la importancia que el individuo otorga al resultado potencial que se pueda lograr en el trabajo.

Otro aspecto importante que se destaca en el desempeño laboral es la capacitación del trabajador, entendiéndose por ella un proceso de formación implementado por el área de desarrollo humano con el objeto de que el personal desempeñe sus misiones en la empresa lo más eficientemente posible. Será a través de la capacitación que el elemento humano ejecute con mayor facilidad las tareas encomendadas para cada puesto.

Un aspecto más del desempeño es la satisfacción que de acuerdo con Robbins y Judge (2009) se entiende “como una sensación positiva sobre el trabajo propio, que surge de la evaluación de sus características”. Es decir, una persona con alta satisfacción tiende a mantener sentimientos positivos, en tanto que otra insatisfecha los tiene negativos, por lo cual la persona que tiene a su cargo la dirección de los recursos humanos de una organización debe mantener un espíritu humanista que sepa manejar sus habilidades y destrezas para generar un ambiente de armonía, un compromiso de los trabajadores con la empresa, así como la delegación de responsabilidad y toma de decisiones de los trabajadores.

En el papel de trabajador recurrentemente se hacen preguntas tales como: Si hago esto, ¿Cuál será el resultado? ¿Vale la pena el esfuerzo que realizaré para el resultado que obtendré? ¿Cuántas posibilidades tengo de lograr un resultado que valga la pena?, la mayoría de estas preguntas van enfocadas con un fin, el cual es obtener una recompensa de algún tipo por el desempeño realizado.

Hellriegel y colaboradores (2009) al respecto afirman que se pueden agrupar sugerencias de acción para un buen desempeño:

1. En primera instancia, los gerentes o directivos deben determinar qué resultados son valiosos para cada empleado, reconociendo que con el tiempo cambian las expectativas en la organización, y por ende los resultados deseados.

2. El gerente o directivo debe clarificar los desempeños deseados en términos observables y éstos a su vez deben ser difundidos y comprendidos por todos los miembros de la organización.
3. Debe existir seguridad por parte de los gerentes y trabajadores, que los niveles de desempeño deseados son alcanzables, debido a que si el colaborador considera que se esperan actitudes “heróicas” por su parte, su esfuerzo será mínimo.
4. Vincular de manera directa el desempeño específico que buscan con los resultados que desean los colaboradores. Un ejemplo de esto es que cuando un empleado alcanza el nivel de desempeño adecuado para una promoción, hay que promoverlo inmediatamente.
5. Es importante recordar que las percepciones, no la realidad, son las que determinan la motivación, por lo que todo impulso motivacional al nivel organizacional debe ser percibido claramente por los colaboradores.
6. Los gerentes deben asegurarse de que los cambios en los resultados o los premios sean significativos para motivar a realizar la actividad.

A continuación exponemos un diagrama que integra las categorías para un buen desempeño:



Figura 6

Como conclusión de este capítulo se debe tomar en cuenta que el desempeño eficaz de un trabajador depende de una serie de factores, en primera instancia el desempeño debe ser entendido como la forma en que un elemento humano contribuye con su misión en la empresa, es decir, todas las tareas para ser desarrolladas correctamente demandan la aplicación de conocimientos, conductas y habilidades, así como el uso de herramientas y equipos.

Al definir los criterios de desempeño, se apunta al resultado esperado con el elemento de competencia y a un enunciado evaluativo de la calidad que ese resultado debe presentar. Se puede afirmar que los criterios de desempeño son una descripción de los requisitos de calidad para el resultado obtenido en el

desempeño laboral; permiten establecer si el trabajador alcanza o no el resultado descrito en el elemento de competencia, estos deben precisarse en términos de: la calidad con que deben lograrse; las evidencias de que fueron obtenidos; el campo de aplicación; y los conocimientos requeridos. Estos son los componentes de la norma de competencia. Sin soslayar el contexto en que interactúan, ya que el espacio donde se desempeñarán estas labores tiene que ver con la relación de gerente – trabajador y desde luego la interrelación con los demás colaboradores.

METODOLOGÍA

CAPITULO V.- METODOLOGÍA

En este apartado se presenta una explicación de la problemática de la investigación, así como la manera de como se realizó esta. Asimismo, se incluye a los instrumentos metodológicos utilizados para la recolección de información de campo.

Planteamiento del Problema

Se determina como objeto de estudio a “Las competencias gerenciales y su efecto en el desempeño de los trabajadores”.

Por lo que las preguntas de investigación que conducen dicha investigación, así como los objetivos de la misma se formulan de la siguiente manera:

Pregunta de investigación principal

¿De qué manera influye la aplicación de las competencias gerenciales en el desempeño de los Trabajadores del Centro de Documentación Institucional de la Secretaría de Salud?

Preguntas secundarias

Las preguntas secundarias se dividen en dos bloques, el primero es la Gestión del Talento Humano y el segundo es la Toma de Decisiones, en lo que respecta al primer bloque de preguntas secundarias se plantea lo siguiente:

¿Cómo influye la Gestión del Talento Humano en el desempeño de los trabajadores?

¿Cómo influye el Liderazgo gerencial en el desempeño de los trabajadores?

¿Cómo influye la Comunicación en el desempeño de los trabajadores?

¿Cómo influye la Negociación en el desempeño de los trabajadores?

¿Cómo influye el Trabajo en equipo en el desempeño de los trabajadores?

Con respecto al segundo bloque de preguntas secundarias se plantea lo siguiente:

¿Cómo influye la Toma de decisiones en el desempeño de los trabajadores?

¿Cómo influye la Resolución de problemas en el desempeño de los trabajadores?

¿Cómo influye la Pro actividad en el desempeño de los trabajadores?

¿Cómo influye la Asertividad en el desempeño de los trabajadores?

De lo anterior se desprenden los siguientes objetivos generales y específicos:

Objetivo general

Identificar y describir los efectos que las competencias de los gerentes o directivos producen en el desempeño de los trabajadores.

Objetivos específicos

Los objetivos específicos generados del objetivo principal son los que se muestran a continuación:

- ✓ Determinar de qué manera influyen las competencias para la Gestión del Talento humano (Liderazgo, Comunicación, Negociación y Trabajo en equipo) en el desempeño de los trabajadores.
- ✓ Determinar de qué manera influyen las competencias para la Toma de decisiones (Proactividad, Asertividad y Resolución de problemas) en el desempeño de los trabajadores.
- ✓ Analizar cuáles de las competencias gerenciales mencionadas tienen mayor impacto en el desarrollo del desempeño laboral.

Variable independiente

Las variables independientes del presente estudio son de la siguiente manera:

Las competencias:

- ❖ Gestión del Talento Humano
 - ✓ Liderazgo
 - ✓ Comunicación
 - ✓ Trabajo en equipo
 - ✓ Negociación

- ❖ Toma de decisiones
 - ✓ Resolución de Problemas
 - ✓ Proactividad
 - ✓ Asertividad

Variable dependiente

En lo que respecta a la variable dependiente de la presente investigación es:

- ❖ Desempeño de los Trabajadores

Hipótesis

Ha: La aplicación de las Competencias Gerenciales del jefe inmediato influye sobre el desempeño de los Trabajadores del Centro de Documentación Institucional de la Secretaría de Salud.

Ho: La aplicación de las Competencias Gerenciales del jefe inmediato no influye sobre el desempeño de los Trabajadores del Centro de Documentación Institucional de la Secretaría de Salud.

Definición conceptual de las variables de estudio

En este trabajo de investigación las definiciones conceptuales que se adoptaran en el apartado Gestión del Talento Humano son las siguientes:

- ✓ Liderazgo. Es la acción de influir en los demás; las actitudes, conductas y habilidades de dirigir, orientar, motivar, vincular, integrar y optimizar el quehacer de las personas y grupos para lograr los objetivos deseados.
- ✓ Comunicación. Es la expresión, transmisión e intercambio de información de una persona a otra por medio de símbolos que tienen un significado. Se trata de un proceso para enviar y recibir, compartir ideas, actitudes, valores, opiniones y hechos.
- ✓ Negociación. Es el proceso de comunicación dialéctica mediante el cual dos partes que se necesitan mutuamente y cuyos intereses están enfrentados y son complementarios, pretenden llegar a un acuerdo que satisfaga dentro de lo posible los intereses de ambas.
- ✓ Trabajo en equipo. Conjunto de personas que interactúan laboralmente en forma colectiva para obtener metas comunes, generan sinergias positivas por medio de esfuerzos coordinados, asumen responsabilidades individuales y mutuas y, finalmente, las habilidades de cada uno de los miembros del equipo se complementan para el logro de los objetivos compartidos.

Dentro del apartado Toma de Decisiones las definiciones son las siguientes:

- ✓ Proactividad. Es ser responsables de nuestras propias vidas, de nuestros propios actos y de nuestras propias decisiones. Así como tomar la iniciativa en cualquier actividad y ser anticipado a los posibles escenarios.

- ✓ **Asertividad.** Es una técnica conductual que reafirma la personalidad, nos permite conocernos más y nos hace acercarnos a los demás a través del mejoramiento de la comunicación interpersonal e intrapersonal. Es la forma en cómo se deben expresar los deseos, pensamientos, críticas, opiniones de una manera amable, franca, abierta, directa y adecuada sin atentar contra la dignidad de las demás personas, logrando decir lo que se quiere decir sin atacar a los demás, pero tampoco de una forma pasiva.
- ✓ **Resolución de problemas.** La solución de problemas se puede definir como el proceso de identificar la diferencia entre el estado de cosas real y el deseado, y en la toma de acciones tendientes a resolver dicha diferencia. Es una oportunidad de lograr algo similar y diferenciado, también se puede entender como una oportunidad de desarrollo para mejorar.

Y por último el Desempeño.

- ✓ **Desempeño.** Es aquel que contribuye a la eficacia organizacional a través de los efectos psicológicos, organizacionales en el contexto del trabajo, más allá del simple cumplimiento de las tareas que dicta el puesto de trabajo. También es la forma en que un trabajador contribuye con la misión de una organización, considerando varios factores, tales como conocimientos, comportamientos, habilidades, actitudes, etc.

Definición operacional de las variables de estudio

De acuerdo a la definición de las variables conceptuales del presente estudio, es posible obtener información de Las Competencias Gerenciales y el Desempeño de los Trabajadores a través de las variables operacionales que serán aplicadas mediante el instrumento de medición (consultar Anexo 1), los reactivos aplicados mediante cada variable de la presente investigación es de la siguiente manera:

- ✓ Liderazgo. Con este indicador se pretende describir y analizar cómo influye el tipo de líder en los trabajadores mediante sus actitudes y conductas. En el instrumento de medición pertenece a los ítems 1,8 y 15.
- ✓ Comunicación. Con este indicador se pretende describir y analizar cómo influye la expresión, transmisión e intercambio de información del gerente o jefe inmediato sobre los trabajadores. En el instrumento de medición pertenece a los ítems 2,9 y16.
- ✓ Negociación. Con este indicador se pretende describir y analizar cómo influye el proceso de comunicación mediante el cual se llega a un acuerdo que satisfaga los intereses de dos partes, en el caso de la presente investigación una parte son los gerentes o jefes inmediatos y la segunda parte son los trabajadores. En el instrumento de medición pertenece a los ítems 3,10 y17.
- ✓ Trabajo en equipo. Con este indicador se pretende describir y analizar cómo influye la forma colectiva de trabajo para obtener metas comunes por medio

de esfuerzos coordinados considerando las habilidades de cada uno de los miembros del equipo de trabajo. En el instrumento de medición pertenece a los ítems 4,11 y18.

Dentro del apartado Toma de Decisiones las definiciones son las siguientes:

- ✓ Proactividad. Con este indicador se pretende describir y analizar cómo influye la responsabilidad, iniciativa y anticipación de los gerentes o jefes inmediatos hacia los trabajadores. En el instrumento de medición pertenece a los ítems 5,12 y19.
- ✓ Asertividad. Con este indicador se pretende describir y analizar cómo influye la forma de expresar los deseos y pensamientos de una manera franca, abierta, directa y amable desde los gerentes o jefes inmediatos hacia los trabajadores. En el instrumento de medición pertenece a los ítems 6,13 y 20.
- ✓ Resolución de problemas. Con este indicador se pretende describir y analizar cómo influye la forma en que se aprecia un problema según como lo percibe el trabajador a partir de la actitud que tiene el gerente o jefe inmediato. En el instrumento de medición pertenece a los ítems 7,14 y 21.

Y por último, a forma de obtener información sobre el desempeño de los trabajadores, se ha asignado una pregunta abierta que será resuelta por el encuestado.

- ✓ Desempeño. Con este indicador se pretende describir y analizar cómo influyen las competencias gerenciales en el desempeño de los trabajadores, según como lo percibe el empleado a partir de las observaciones o anotaciones que haga él sobre las características que aprecia de su jefe inmediato. En el instrumento de medición pertenece al ítem 22.

Los indicadores son los instrumentos que hacen posible observar y darse una idea cualitativa del comportamiento del fenómeno en estudio, el Desempeño de los trabajadores basado en las Competencias Gerenciales. Posteriormente, estos indicadores se constituyen en las preguntas del instrumento de recolección de datos, llamado de medición, que en nuestro caso, adopta la forma de un cuestionario donde el entrevistado responderá a través de una escala tipo Likert, que se aplica a los Trabajadores del Centro de Documentación Institucional de la Secretaría de Salud del Gobierno Federal de México.

Sujetos

El Centro de Documentación Institucional (CDI) cuenta con 21 empleados, de los cuales, el primer eslabón es el Director del CDI, en un segundo eslabón corresponde a las 3 departamentos que componen la estructura del Centro de Documentación Institucional, el primer Departamento es el de Administración de Documentos y Archivo, el segundo es el Departamento de Gestión y Acceso a la Información Pública y el tercero es el Departamento de Archivos de Concentración e Histórico, en cada uno de estos departamentos hay un responsable, que en éste

caso son los jefes de departamento, para los fines de esta investigación, estos jefes serán llamados jefes inmediatos, los cuales tienen a su cargo desde 2 hasta 8 personas por departamento.

Los empleados de cada departamento en su mayoría cumplen funciones administrativas. Si se toma en cuenta que los jefes inmediatos también tienen un superior será considerado a su vez como jefe inmediato, de tal forma que de los 21 trabajadores del Centro de Documentación Institucional de la Dirección General de Tecnologías de la Información de la Secretaría de Salud, 4 corresponden a puestos de directivos, que para efectos prácticos del presente trabajo serán denominados como *jefes inmediatos*. Los empleados que fungen funciones administrativas son un total de 17 personas.

Escenario

Centro de Documentación Institucional (CDI) de la Secretaría de Salud del Gobierno Federal de México.

El escenario de la presente investigación es el Centro de Documentación Institucional, que será denominado como CDI. Éste es una entidad adscrita a la Dirección General de Tecnologías de la Información (DGTI) que pertenece a la Secretaría de Salud del Gobierno Federal de México. El CDI fue creado por Acuerdo del C. Secretario de Salud en 1986 con el propósito de coordinar el Sistema de Documentación y Archivo de la Secretaría de Salud. A continuación se describe la misión, visión, actividades y organigrama del CDI.

Misión

Lograr la administración eficiente de los documentos que se integran a los archivos institucionales como evidencia de asuntos y trámites oficiales en la dependencia, así como de publicaciones y documentos que por su valor testimonial se incorporan a los acervos de la dependencia a cargo del CDI, esto con el propósito de coadyuvar a transparentar la gestión y ofrecer acceso oportuno a la documentación institucional a funcionarios y ciudadanía que por su trabajo, estudio, investigación o interés personal demandan ante la Secretaría de Salud.

Visión

El Centro de Documentación Institucional, en marco de la gestión de documentos y del conocimiento institucional, se visualiza como el área responsable del desarrollo de políticas y normas, productos y servicios que apoyen a las unidades responsables en el manejo de sus archivos sin importar el soporte de éstos, para garantizar su acceso, control y preservación, así como el custodio de documentos de archivo y publicaciones que son evidencia de programas y acciones que el Gobierno de México lleva a cabo en materia de salud pública.

Actividades

El CDI enfoca sus actividades en dos líneas de acción:

- ✓ El desarrollo de políticas, procedimientos y métodos orientados a lograr el manejo eficiente de archivos institucionales en cualquier soporte, instrumentos que aunados a la asesoría y capacitación apoyen a las unidades administrativas de la Secretaría de Salud en el manejo eficiente y responsable de los archivos a su cargo
- ✓ El acopio, procesamiento, preservación y divulgación de los acervos Memoria Técnica y Archivo Histórico, los cuales, en su conjunto, se constituyen en uno de los acervos más ricos en materia de salud pública nacional, actual e histórica que ofrecen apoyo informativo, tanto a funcionarios en las tareas que tienen asignadas, como a investigadores y estudiantes interesados en el campo de la salud pública

A partir de 2003, funge como el área que apoya operativamente a las actividades de la Unidad de Enlace en cuanto a las actividades relacionadas con el acceso a la información de acuerdo a lo dispuesto por la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental.

Para el desarrollo de sus actividades el Centro tiene como instrumento básico el uso de las tecnologías de la información, desde la perspectiva de las

ciencias de la documentación, para ofrecer productos y servicios más allá de sus de sus oficinas.

El Centro, además de lo anterior, ofrece a unidades responsables de la Secretaría de Salud servicios de resguardo y préstamo de archivos de consulta esporádica aún vigentes.

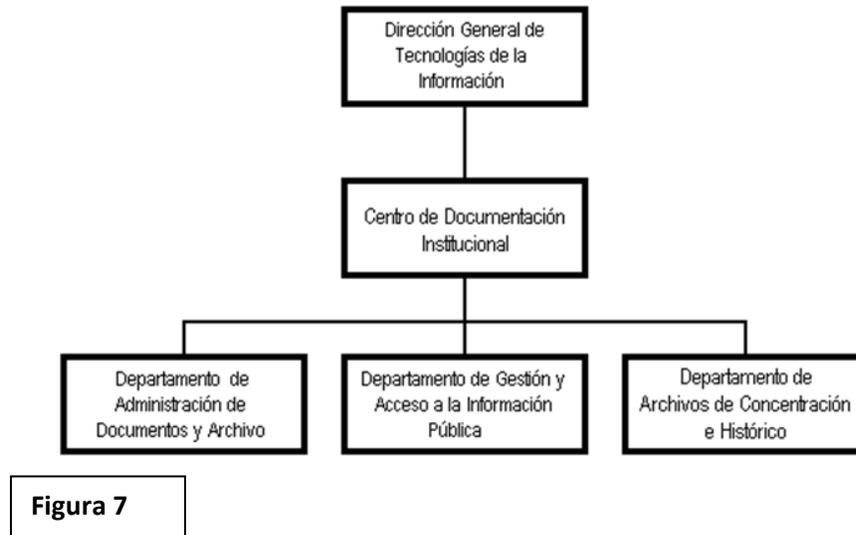
Cuenta con un archivo histórico, que fue creado inicialmente en 1942, aunque es a partir de 1978 cuando se establecen los conceptos archivísticos de organización y descripción que permiten su consolidación como uno de los acervos históricos más ricos del país en materia de salud y asistencia pública, los cuales, a la vez, forman parte del patrimonio cultural de la Secretaría de Salud y de México.

También cuenta con una Base de datos del Archivo Histórico: Actualmente cuenta con 1704 registros de las secciones Servicio Jurídico, Subsecretaria de Salubridad Pública y Hospital de San Hipólito de los fondos Salubridad Pública, Secretaría de Salubridad Pública y Hospitales y Hospicios respectivamente.

Organigrama

El organigrama del Centro de Documentación Institucional de la Secretaría de Salud se muestra en la siguiente figura:

ORGANIGRAMA



Instrumento de medición

Descripción

Un instrumento de medición para todo tipo de investigación es aquel que va a tener las herramientas necesarias para dicho estudio de caso y que serán utilizadas para su completa investigación y obtención de datos necesarios, los cuales pueden ser a través de entrevistas, cuestionarios, encuestas, etc.

En la presente investigación se utilizará un cuestionario que pretende recoger información sobre las Competencias Gerenciales y el Desempeño de los trabajadores, el instrumento de medición de esta investigación está compuesto por 22 reactivos de los cuales 21 serán evaluados mediante la escala Likert y una pregunta abierta. Los 21 reactivos de escala Likert son la suma de las variables de “Competencias Gerenciales”, en la presente investigación se tratan siete, las

cuales son Liderazgo, Comunicación, Negociación, Trabajo en Equipo, Proactividad, Asertividad y Resolución de problemas, para cada una de ellas se proponen 3 preguntas que están intercaladas en el instrumento de medición; y el último reactivo es una pregunta abierta con la cual se pretende obtener información sobre el desempeño de los trabajadores. Para apreciar el instrumento de medición consúltese el Anexo 1. A continuación se explica la estructura de la escala Likert.

Escala Likert

Es una clase de medida compuesta por Rensis Likert con la intención de mejorar los niveles de medición en la investigación social mediante el uso de categorías de respuestas estandarizadas en los cuestionarios de las encuestas. Los reactivos Likert son aquellos que emplean categorías de respuesta como muy de acuerdo, de acuerdo, en desacuerdo y muy en desacuerdo, es decir, el encuestado debe manifestar el grado de conformidad a partir de la selección de una de las categorías que se le presenten en cada ítem o reactivo.

En el caso de la presente investigación la escala tipo Likert que será utilizada para el instrumento de medición es la siguiente:

Siempre Casi siempre Algunas veces Rara vez Nunca

Se le solicita al encuestado que de acuerdo a esta escala marque la opción con la que tiene mayor grado conformidad según cada reactivo planteado que puede apreciarse en el instrumento de medición (Consultar Anexo 1).

Procedimiento (Tipo de investigación)

Esta investigación, de acuerdo a los objetivos que persigue, es una investigación cualitativa de tipo descriptiva y correlacional, la pregunta que se pretende responder es de qué manera influye la aplicación de las Competencias Gerenciales en el Desempeño de los Trabajadores.

Para poder explicar el por qué se decidió tomar este enfoque, es importante conocer qué es lo que implica un enfoque cualitativo, la investigación descriptiva y la correlacional.

El enfoque cualitativo busca principalmente “dispersión o expansión” de los datos e información. El enfoque cualitativo según Hernández Sampieri (2010), se enfoca a comprender y profundizar los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y la relación con el contexto.

Se seleccionó este enfoque porque lo que se pretende con esta investigación es comprender la perspectiva de los participantes acerca de los fenómenos que los rodean, profundizar en sus experiencias, perspectivas, opiniones y significados, dicho en otras palabras, la manera en que los

participantes perciben de forma subjetiva su realidad. De manera concreta lo que se busca es el describir cómo son percibidos los gerentes o directivos en su aplicación de las competencias gerenciales por los trabajadores y de qué manera influye esto en su desempeño.

Para Hernández Sampieri (2010) un estudio de tipo correlacional tiene como finalidad conocer la relación o grado y asociación que existe entre dos o más variables, categorías o conceptos en un contexto particular. En este caso se busca conocer qué relación hay entre las variables independientes denominadas Competencias Gerenciales poseídas y aplicadas por los directivos y que para efecto de este estudio se componen en dos grandes bloques: el primero es la Gestión del Talento Humano integrado por Liderazgo, Comunicación, Negociación y Trabajo en equipo; el segundo es la Toma de Decisiones que se integra por Proactividad, Resolución de problemas y Asertividad. La variable dependiente es el desempeño de los trabajadores, la misión es estudiar cuál de las variables independientes influye significativamente sobre la variable dependiente.

De la misma manera es un estudio descriptivo ya que busca especificar propiedades, características, rasgos importantes, perfiles de personas, grupos, comunidades, objetivos o cualquier otro fenómeno, que en el presente estudio se describen el perfil, las características y rasgos de los gerentes o directivos, los cuales influyen sobre el desempeño de los trabajadores.

El instrumento de medición se aplicó a los trabajadores del Centro de Documentación Institucional (CDI) de la Secretaría de Salud, con el objetivo de

medir su desempeño en relación con las competencias gerenciales de las personas que están a cargo de la dirección de la organización.

De los 21 empleados del Centro de Documentación Institucional de la Dirección General de Tecnologías de la Información de la Secretaría de Salud, 19 trabajadores y jefes inmediatos respondieron el cuestionario aplicado (Consultar Anexo 1).

El cuestionario que se diseñó para la medición de las Competencias Gerenciales y su impacto en el Desempeño de los trabajadores fue un cuestionario de elaboración propia y fue de aplicación auto administrada, es decir, a cada empleado se le proporcionó el cuestionario para que lo contestara en el tiempo que él considerara disponible y se sintiera con la libertad de contestarlo con la mayor privacidad, considerando que los resultados del cuestionario serán tratados con la mayor confidencialidad. Algunos empleados tardaron en promedio 20 minutos en resolverlo y a quienes no disponían del tiempo para contestarlo en el momento de la entrega se les dejó el instrumento de medición para que lo que entregaran al día siguiente.

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

Características de la muestra

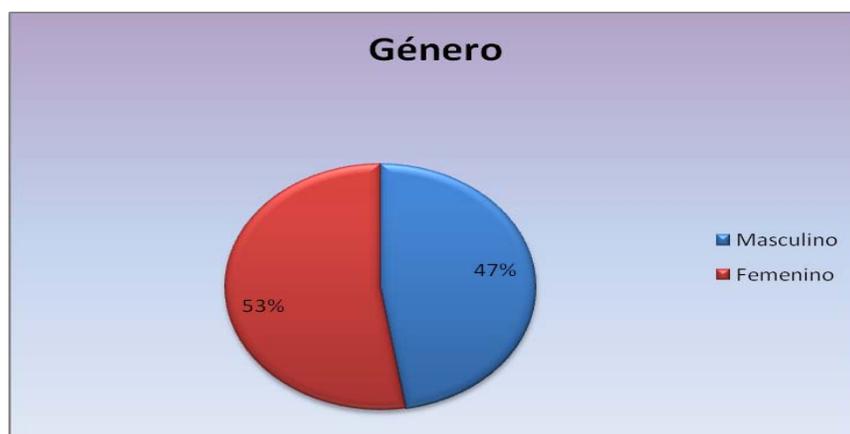
El instrumento de medición aplicado a los trabajadores del Centro de Documentación Institucional adscrita a la Dirección General de Tecnologías de la Información de la Secretaría de Salud del Gobierno Federal de México fue respondido por 19 de 21 trabajadores.

A continuación se muestran las características de la muestra recolectada del Centro de Documentación Institucional. Se agrupan las categorías por: género, edad, nivel de estudios y puestos.

Género

De los 19 elementos recolectados de la muestra, a continuación se muestran la frecuencia por género:

Género	Frecuencia
Masculino	9
Femenino	10



Rango de Edad

De los 19 elementos recolectados de la muestra, a continuación se muestran la frecuencia por escolaridad:

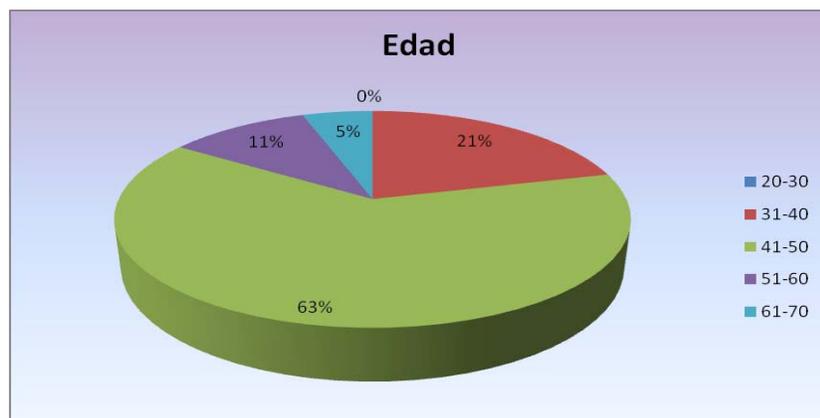
Escolaridad	Frecuencia
Primaria	1
Preparatoria	5
Carrera Técnica	1
Licenciatura	10
Maestría	2



Nivel de estudios

De los 19 elementos recolectados de la muestra, a continuación se muestran la frecuencia por nivel de estudios:

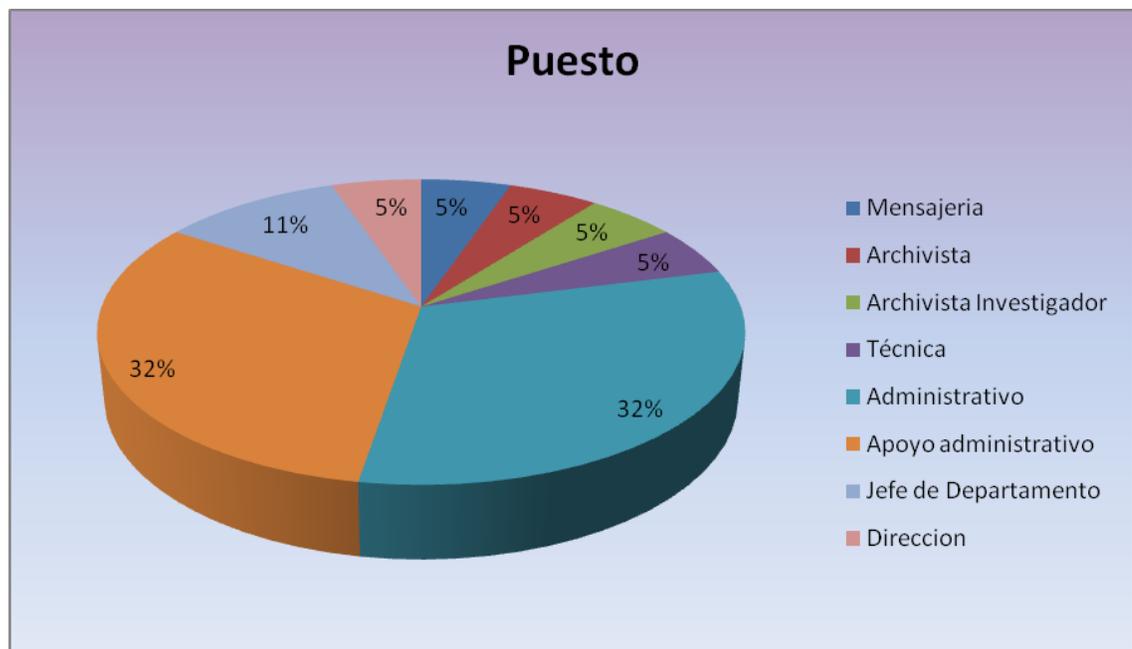
Edad	Frecuencia
20-30	0
31-40	4
41-50	12
51-60	2
61-70	1



Puesto de trabajo

De los 19 elementos recolectados de la muestra, a continuación se muestran la frecuencia por nivel de estudios:

Puesto	Frecuencia
Mensajería	1
Archivista	1
Archivista Investigador	1
Técnica	1
Administrativo	6
Apoyo administrativo	6
Jefe de Departamento	2
Dirección	1



Análisis de resultados

De acuerdo a las respuestas dadas por los sujetos, se pone de manifiesto que de las siete variable independientes (Liderazgo, Comunicación, Negociación, Trabajo en equipo, Proactividad, Asertividad y Resolución de problemas) de las Competencias Gerenciales influyen sobre la variable independiente Desempeño de los trabajadores, por lo que se acepta la hipótesis alternativa.

De acuerdo a la información recabada, la variable independiente de las Competencias Gerenciales en la que el jefe inmediato de los trabajadores del Centro de Documentación Institucional obtuvo mayor puntuación es la variable *Asertividad*, es decir, el jefe inmediato expresa sus puntos de vista sobre la forma en cómo se hace el trabajo, dirigiéndose siempre hacia los empleados de una manera respetuosa, amable, franca y abierta, defendiendo sus derechos.

Seguida de la asertividad, las competencias gerenciales que obtuvieron una puntuación elevada de acuerdo a los ítems, fueron Liderazgo y Trabajo en equipo, es decir, el jefe inmediato funge como líder puesto que comunica claramente los objetivos de la organización a todos los integrantes de su área de trabajo, reconoce el trabajo de sus subordinados y pide su opinión acerca de las actividades que se realizan dentro del área de trabajo.

Por otro lado, el jefe inmediato aplica la competencia de Trabajo en equipo puesto que reparte equitativamente la carga de trabajo, fomenta el compromiso colectivo, sin embargo solo en ocasiones delega responsabilidades y adopta el papel de facilitador para lograr que se trabaje en conjunto

La competencia de Comunicación está posicionada un punto por debajo de Liderazgo y Trabajo de equipo, es decir, el jefe inmediato se comunica de manera directa y eficaz con la gente y escucha atentamente cuando está en contacto con los empleados, sin embargo, en ocasiones no proporciona información acerca de la calidad del desempeño de los empleados, lo cual no permite una retroalimentación hacia los empleados sobre su desempeño.

Resolución de problemas es una variable que se encuentra por arriba de la media en la evaluación, por lo tanto el jefe inmediato ve los problemas como una oportunidad para mejorar. Cuando se presenta un problema, analiza las alternativas posibles para poder tomar la mejor decisión y propone opciones para solucionar los problemas en el área.

En cuanto a la variable Negociación, se encuentra dos puntos por arriba del límite de la media. El problema radica principalmente en que el jefe inmediato al realizar un acuerdo no tiene claros los objetivos y la información necesaria para llevara a cabo la negociación, pero si busca soluciones tratando de equilibrar los beneficios y desventajas conciliando las posiciones de todos, evitando discusiones.

La variable independiente en que se detectan una menor frecuencia es la Proactividad, su puntuación se encuentra por debajo de la media. Esto se debe a la percepción que tienen los trabajadores de su jefe inmediato, sólo algunas veces reúne a todos los miembros del área o departamento para discutir fortalezas y debilidades de la organización y de los miembros que la integran, toma la iniciativa para realizar cualquier actividad en el trabajo, aún cuando no se encuentren dentro

de sus actividades reglamentarias y se anticipa a las situaciones con el fin de prevenir posibles conflictos que le afecten a la organización.

La última pregunta dentro del instrumento de medición, con la cual se pretende hacer una conexión entre las variables independientes (Liderazgo, Comunicación, Trabajo en equipo, Negociación, Proactividad, Asertividad y Resolución de problemas) y la dependiente (Desempeño), se obtuvo como resultado que efectivamente las competencias gerenciales afectan el desempeño, pues del 100% de la muestra que contestó esta pregunta, el 84% considera que el que su jefe aplique las competencias gerenciales descritas dentro del marco teórico del presente trabajo, influyen sobre su desempeño de manera positiva, puesto que propicia un clima laboral que favorece al buen desempeño de los trabajadores en su proceso, evitando problemas entre los trabajadores y el jefe inmediato, es decir, que los trabajadores se sienten a gusto y satisfechos para realizar sus actividades.

Por otro lado, los dos casos que respondieron que si influye la no aplicación de las competencias, consideran que tiene un impacto positivo como individuos puesto que hace que los trabajadores adquieran un doble compromiso con la organización, una mayor autonomía y aprendan a adquirir más responsabilidad.

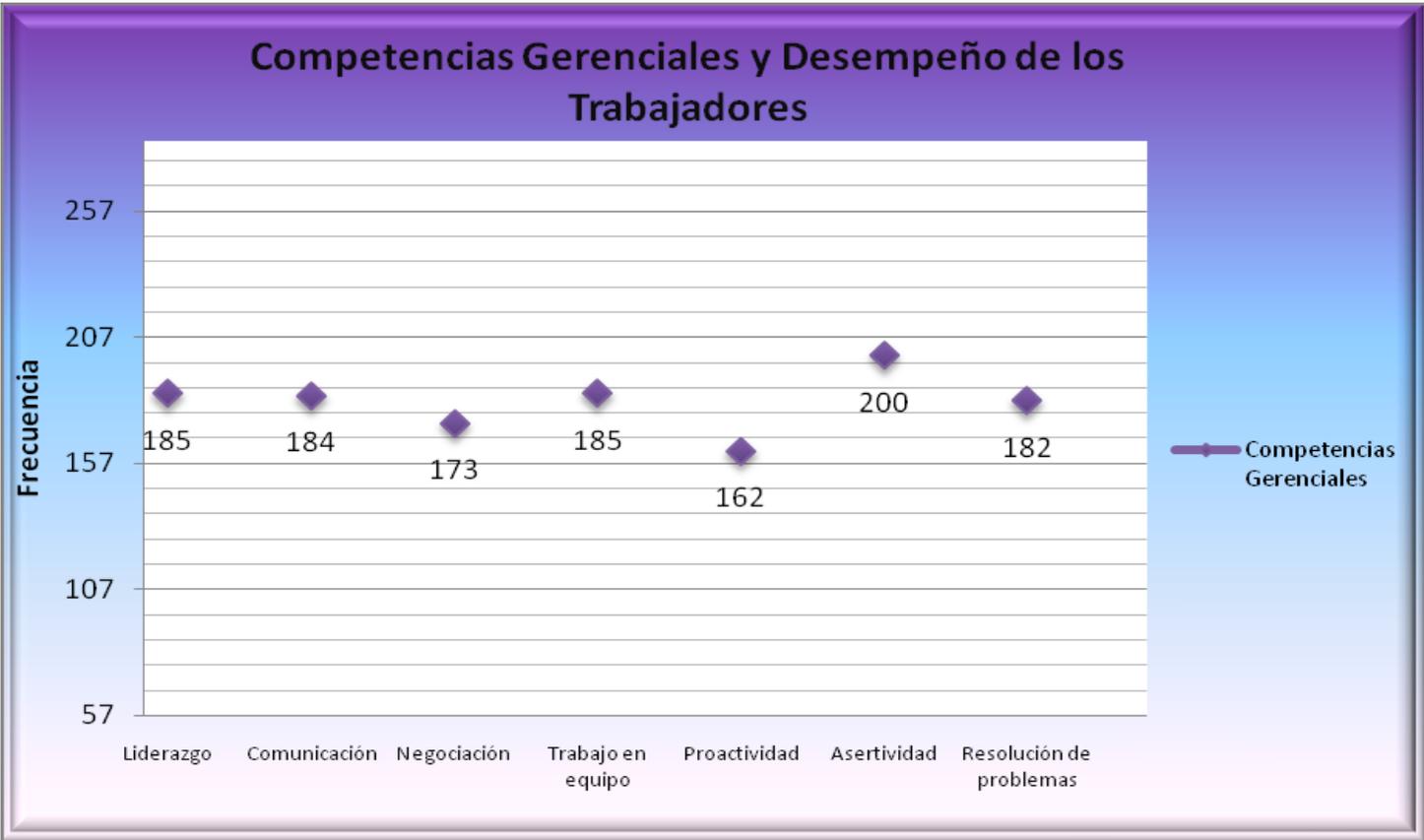
Sin embargo la variable independiente que tiene mayor impacto sobre la variable dependiente dentro del Centro de Documentación Institucional es el trabajo en equipo, ya que un compromiso colectivo, la repartición equitativa de tareas y la participación de todos los individuos, resultan relevantes para desempeñar mejor sus funciones y les sirve de motivación. A diferencia que si el jefe inmediato antepone únicamente sus intereses sin tener en consideración la

opinión de los demás lo cual puede propiciar una insatisfacción del trabajador y como consecuencia un desanimo para realizar las actividades que se le confieren.

El liderazgo, es también una de las variables que a criterio de los trabajadores del Centro de Documentación Institucional sobresale puesto que es indispensable que su jefe tenga claro que es un liderazgo y no lo confunda con un el ejercer una burocracia, debiendo tener siempre los objetivos hacia donde se quiere dirigir las institución siempre claros, sin anteponer solo su voluntad.

Para los trabajadores de esta institución la resolución de problemas, es un punto indispensable para su desempeño puesto que el que su jefe tome una buena decisión para solucionar un problema determinara el avance o estancamiento de los objetivos del Archivo Historia de la Secretaria de Salud. Y de la misma manera lo es la comunicación. Una comunicación dos vías que permita a los trabajadores conocer el grado de desempeño que tienen ante el jefe para de esta manera corregir la manera, en caso necesario, de realizar sus actividades, por ejemplo, o algún aspecto que tenga un efecto negativo para la organización o bien simplemente mejorar su desempeño.

A continuación se presenta la gráfica obtenida a partir de la muestra recolectada del instrumento de medición “Competencias Gerenciales y Desempeño de los Trabajadores”:



CONCLUSIONES

En toda organización la aplicación de las competencias gerenciales es un aspecto relevante para que la organización sea productiva. La percepción que tengan los trabajadores de su gerente va influir significativamente en su desempeño, pues es a través de un ambiente de confianza propiciado por el jefe inmediato que incite al compromiso, al trabajo en equipo, a una buena comunicación, a un aprendizaje continuo, etc, que va a lograr que la organización crezca. Ser competente está ligado a la ejecución eficaz y eficiente de las tareas encomendadas a los trabajadores que son delegadas por los gerentes.

A través del estudio realizado se concluye que la competencia gerencial del jefe inmediato del CDI que tuvo mayor frecuencia fue la Asertividad, ya que los empleados consideran que su jefe inmediato los trata de una manera respetuosa, franca y directa cuando se dirige a ellos, es decir, el jefe inmediato se dirige de forma directa y franca hacia los empleados sin agredirlos verbalmente.

Proactividad es la competencia gerencial con menor puntuación debido a que los trabajadores consideran que su jefe inmediato no tiene iniciativa para realizar actividades aun cuando no sean reglamentarias pero que pueden ayudar a un mejor desempeño. Además, en la mayoría de los casos no se obtienen los resultados deseados porque no hay previsión.

En la pregunta abierta se concluye que la competencia gerencial con mayor impacto en el desempeño de los trabajadores CDI es trabajo en equipo, puesto que consideran que la repartición equitativa de actividades, la participación de

todos los integrantes propicia un compromiso colectivo que trae como resultado un clima laboral adecuado para la consecución de los objetivos organizacionales.

Esto contribuye a generar un mayor grado de confianza y satisfacción de los trabajadores para el desempeño de sus actividades.

Por último se hace mención que la investigación realizada, está sujeta a sugerencias que contribuyan a enriquecer su contenido, motivo por el cual se pone a consideración del lector, con el propósito de que le sirva como guía en el estudio de esta importante tarea de la Administración de Personal.

BIBLIOGRAFÍA

- ✓ Albores, P. (2005). *Comunicaciones Interpersonales. Como obtener resultados profesionales gracias a una comunicación eficaz*. España: Editorial Vigo.
- ✓ Aldao, C. (1992). *La negociación. Un enfoque integral con específicas referencias a la negociación laboral (2ª. Ed.)*. Argentina: Ediciones Machi.
- ✓ Cardona, P. (1999). *En busca de las competencias directivas*. *Revista de Antiguos Alumnos*. 76. España: IESE Universidad de Navarra. Pp. 19-26.
- ✓ Castro, F. (2005). *Competencias o habilidades gerenciales. Una herramienta para el desarrollo organizacional*. Chile: Universidad de Viña del Mar.
- ✓ Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. México: Ed. Mc Graw Hill.
- ✓ Covey, S. (2000). *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva*. México: Paidós.
- ✓ Fernández, J. (2006). *Gestión por competencias*. Madrid: Ed. Pearson Education.
- ✓ Fernández, S. (2005). *Técnicas de negociación. Habilidades para la negociación*. México: Ed.Vigo.
- ✓ González, M. (2006). *Habilidades directivas*. España: Innova y Cualificaciones, S.L.
- ✓ González, S. (1996). *Equipos de trabajo efectivo*. España: Ed. E.U.B. Biblioteca.
- ✓ Hellriegel D., Jackson S. y Slocum J. (2009) *Administración. Un enfoque basado en competencias. (11ª. Ed.)*. México: Editorial Cenegué Learning.
- ✓ Hernández, R., Fernández, C. y Baptista P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- ✓ Hermida, J. y Sierra, R. (1989). *Desafío empresario. Habilidades imprescindibles para el éxito en la década del 92*. Buenos Aires: Ediciones Macchi.
- ✓ Hughes, R., Ginnett, R. & Curphy, J. (2007). *Liderazgo. Como aprovechar las lecciones de la experiencia*. México: Mc Graw Hill Interamericana.
- ✓ Jablin, L., Putman, R. and Porter L. (1987) *Hanbook of organizational communication*. Sage: Newsbury Park.
- ✓ Jamea, G., Ivancevich J. y James, D. (1996). *Las organizaciones, Comportamiento, Estructura y Procesos*. Colombia: Editorial Mc-Graw Hill.
- ✓ Schermerthorn, J., Hunt, J. y Osborn R. (2005). *Comportamiento Organizacional*. México: Editorial Limusa.
- ✓ Kinlaw, D. (1991). *Developing Superior Work Teams*. Michigan: Lexington Books.
- ✓ Leboyer, C. (1997). *Gestión de las competencias*. Barcelona: Ed. Gestión 2000.
- ✓ León, B. (2005). *Estrategias para el desarrollo de la comunicación profesional*. México: Limusa.

- ✓ Lussier, R. y Achuo, F. *Liderazgo, Teoría, aplicaciones y Desarrollo de habilidades*. México: Editorial Thomson Learning.
- ✓ Madrigal, B. (2009). *Habilidades directivas*. México: Ed. Mc Graw Hill.
- ✓ McClelland, D. (1973). *Testing for competence rather than for intelligence*. United States: American psychologist.
- ✓ Milkovich, G. y Boudreau, J. (1994). *Dirección y Administración de recursos humanos. Un enfoque de estrategia*. Estados Unidos: Addison-Wesley Iberoamericana.
- ✓ Mintzberg, H. (1997). *El proceso estratégico*. México: Ed. Prentice Hall.
- ✓ Motowidlo, S. (2003). *Job performance*. En Palaci, F. (2005). *Psicología de la organización*. España: Ed. Pearson Prentice Hall.
- ✓ Murphy, K. (1990). *Job performance and productivity*. En Palaci, F. (2005). *Psicología de la organización*. España: Ed. Pearson Prentice Hall.
- ✓ Omaha, K. (2004). *La mente del estratega*. México: Ed. Mc Graw Hill.
- ✓ Palaci, F. (2005). *Psicología de la organización*. España: Ed. Pearson Prentice Hall.
- ✓ Pérez, J. (1997). *Estrategia gestión y habilidades directivas*. Madrid: Editorial Díaz Santos S.A.
- ✓ Puchol, L. (2006). *El libro de las habilidades directivas*. (2ª. Ed.). España; Díaz de Santos.
- ✓ Richard L., Ginnett, R. and Curphy, J. (2007). *Liderazgo. Como aprovechar las lecciones de la experiencia*. España: Mc. Graw Hill Interamericana Editores.
- ✓ Rivas, A. (2002). *Gestión Integral de Recursos Humanos*. (2ª. Ed.). México: Ediciones Taller Abierto.
- ✓ Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. (13ª. Ed.). México: Pearson Prentice Hall.
- ✓ Schermerhorn, R., Hunt, J. y Osborn Richard. (2005). *Comportamiento Organizacional*. México: Editorial Limusa.
- ✓ Smith, M. (1997). *Cuando digo no me siento culpable*. Barcelona: Ed. Grijalbo.
- ✓ Spencer L, y Spencer J. (1993). *Competence and Work*. New York: Ed. Wisley and Sons.
- ✓ Tamayo, M. (2003). *La experiencia mexicana en el Desarrollo del Proyecto de Formación Profesional basada en Competencias laborales*. Programa de Cooperación Iberoamericana para el Diseño de la Formación Profesional 2003-07-19. México: Biblioteca Digital de la OEI.
- ✓ Valls, A. (1998). *Las 12 habilidades directivas*. México: Ed. Gestión 2000.
- ✓ Whetten, D. y Cameron, K. (2005). *Desarrollo de habilidades directivas*. (6ª. Ed.). Universidad de Michigan: Editorial Pearson.
- ✓ <http://www.oei.org.co/iberfop/tamayo/index.htm>.
- ✓ <http://dgti.salud.gob.mx/interiores/capacitacion/vision.html>
- ✓ http://cdivirtual.salud.gob.mx/interiores/acerca_cdi/acerca_cdi.html

ANEXO 1

Cuestionario

 <p>Casa abierta al tiempo UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA</p>	<p>UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA UNIDAD IZTAPALAPA</p>
--	--

Género: _____

1. Masculino

2. Femenino

Grado escolar: _____

Edad: _____

Fecha: _____

Puesto: _____

CUESTIONARIO

El presente cuestionario tiene una finalidad exclusivamente académica para el estudio de "Competencias Gerenciales y el Desempeño de los Trabajadores", por lo que ratificamos que la información que nos proporcione será tratada con la mayor confidencialidad. Manifieste su grado de conformidad con las siguientes cuestiones:

1. El líder comunica claramente los objetivos de la organización a todos los integrantes de su área de trabajo.

Siempre Casi siempre Algunas veces Rara vez Nunca

2. Mi jefe inmediato se comunica de manera directa y eficaz con la gente.

Siempre Casi siempre Algunas veces Rara vez Nunca

3. Al presentarse un problema, mi jefe inmediato busca soluciones tratando de equilibrar los beneficios y desventajas

Siempre Casi siempre Algunas veces Rara vez Nunca

4. Mi jefe inmediato reparte equitativamente la carga de trabajo

Siempre Casi siempre Algunas veces Rara vez Nunca

5. Mi jefe inmediato reúne a todos los miembros del área o departamento para discutir fortalezas y debilidades de la organización y de los miembros que la integran.

Siempre ___Casi siempre ___Algunas veces ___Rara vez ___Nunca

6. Mi jefe inmediato expresa sus puntos de vista sobre la forma en cómo se hace el trabajo.

Siempre ___Casi siempre ___Algunas veces ___Rara vez ___Nunca

7. Mi jefe inmediato ve los problemas como una oportunidad para mejorar.

___Siempre ___Casi siempre ___Algunas veces ___Rara vez ___Nunca

8. Mi jefe inmediato reconoce mi trabajo.

___Siempre ___Casi siempre ___Algunas veces ___Rara vez ___Nunca

9. Mi jefe inmediato escucha atentamente cuando está en contacto con los empleados.

___Siempre ___Casi siempre ___Algunas veces ___Rara vez ___Nunca

10. Mi jefe inmediato busca conciliar posiciones de todos, evitando discusiones.

___Siempre ___Casi siempre ___Algunas veces ___Rara vez ___Nunca

11. Mi jefe inmediato delega responsabilidades y adopta el papel de facilitador para lograr que se trabaje en conjunto

___Siempre ___Casi siempre ___Algunas veces ___Rara vez ___Nunca

12. Mi jefe inmediato toma la iniciativa para realizar cualquier actividad en el trabajo, aún cuando no se encuentren dentro de sus actividades reglamentarias.

___Siempre ___Casi siempre ___Algunas veces ___Rara vez ___Nunca

13. Mi jefe inmediato defiende los derechos de los empleados.

Siempre Casi siempre Algunas veces Rara vez Nunca

14. Cuando hay un problema mi jefe inmediato analiza las alternativas posibles para poder tomar la mejor decisión.

Siempre Casi siempre Algunas veces Rara vez Nunca

15. Mi jefe inmediato pide mi opinión acerca de las actividades que se realizan dentro del área de trabajo.

Siempre Casi siempre Algunas veces Rara vez Nunca

16. Mi jefe inmediato proporciona información acerca de la calidad del desempeño de los empleados.

Siempre Casi siempre Algunas veces Rara vez Nunca

17. Cuando va a realizar un acuerdo, mi jefe inmediato tiene claros los objetivos y la información necesaria

Siempre Casi siempre Algunas veces Rara vez Nunca

18. Mi jefe inmediato fomenta el compromiso colectivo con el trabajo

Siempre Casi siempre Algunas veces Rara vez Nunca

19. Mi jefe inmediato se anticipa a las situaciones con el fin de prevenir posibles conflictos que le afecten a la organización.

Siempre Casi siempre Algunas veces Rara vez Nunca

20. Mi jefe inmediato se dirige a los empleados de una forma respetuosa, amable, franca y abierta.

Siempre Casi siempre Algunas veces Rara vez Nunca

21. Mi jefe inmediato propone opciones para solucionar los problemas en el área.

Siempre Casi siempre Algunas veces Rara vez Nunca

22. De acuerdo con las preguntas anteriores, ¿usted cree que las características de su jefe repercuten en su desempeño laboral?, si, no, ¿por qué?

¡Muchas gracias por su colaboración!