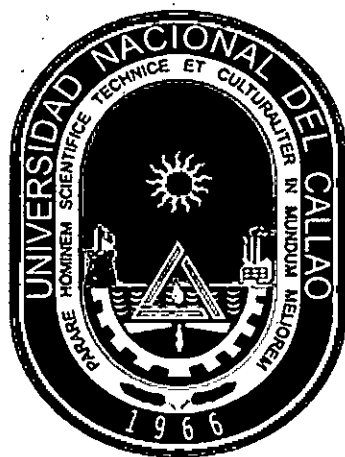


**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**



**“TÉCNICAS GERENCIALES Y EL DESEMPEÑO LABORAL  
DE LOS TRABAJADORES DE LA INTENDENCIA DE  
ADUANAS DEL DEPARTAMENTO DE TUMBES-2017”**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO  
EN ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA  
DE EMPRESAS**

**AUTORA:**

**FIGRELLA DEL PILAR FERNANDEZ RODAS**

**Callao, 2018**

**PERÚ**

## HOJA DE REFERENCIA DE JURADO Y APROBACION:

### Título de tesis:

"TÉCNICAS GERENCIALES Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA INTENDENCIA DE ADUANAS DEL DEPARTAMENTO DE TUMBES-2017".

**Sustentante:** Bach. Fiorella del Pilar Fernández Rodas.

**Acta de Sustentación:** Nro. 013 registrada en el libro N°01 de Registro de Sustentación de Tesis para la obtención del Grado Académico de Maestro o Doctor de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional del Callao, de fecha 26 de setiembre del 2018.

### Siendo el jurado examinador:

- |   |                            |
|---|----------------------------|
| ➤ Mg. José Luis Portugal Villavicencio  | :Presidente                |
| ➤ Dra. Flor de María Garivay Torres     | :Secretaria                |
| ➤ Dr. Félix Alejandro Bonilla Rodríguez | :Miembro                   |
| ➤ Dr. Luis Alberto Chunga Olivares      | :Miembro                   |
| Asesor                                  | :Dr. José Luis Reyes Doria |

## **DEDICATORIA**

A mis inspiradores: papá y mamá, por su confianza, incansable apoyo y ánimo permanente.

La Autora.

## **AGRADECIMIENTO**

- A las autoridades de la Intendencia de Aduanas-Tumbes, al facilitarme el apoyo en la realización de esta Tesis.
- Al Dr. José Luis Reyes Doria, quien me ha asesorado en este estudio, por su guía, sugerencias, consejos y recomendaciones, que me permiten culminar este logro tan importante

La Autora.

## ÍNDICE

HOJA DE REFERENCIA DEL JURADO	
DEDICATORIA	
AGRADECIMIENTO	
INDICE .....	6
ÍNDICE DE CUADROS .....	9
ÍNDICE DE GRÁFICAS.....	11
ANEXOS.....	12
INTRODUCCIÓN .....	15
CAPITULO I.....	17
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	17
1.1. Determinación del problema .....	17
1.2. Formulación del problema .....	18
1.2.1. Problema general .....	18
1.2.2. Problemas específicos:.....	18
1.3. Objetivos de la investigación .....	19
1.3.1 Objetivo general: .....	19
1.3.2. Objetivos específicos:.....	19
1.4. Justificación:.....	19
1.4.1. Justificación Teórica .....	19
1.4.2. Justificación Social.....	19
1.4.3. Justificación Metodológica .....	20
1.4.4. Justificación Personal.....	20
CAPITULO II.....	21
MARCO TEORICO .....	21
2.1 Antecedentes del estudio.....	21
2.1.1. Investigaciones nacionales .....	21
2.1.2. Investigaciones internacionales .....	23
2.2. Bases teóricas.....	25

2.2.1. La Dirección: técnicas gerenciales .....	25
2.2.2. Dimensiones de la primera variable .....	27
2.2.3. Dimensiones de la segunda variable.....	91
2.3. Definición de términos.....	113
<b>CAPITULO III.....</b>	<b>115</b>
<b>VARIABLES E HIPÓTESIS .....</b>	<b>115</b>
3.1. Identificación de variables .....	115
3.2. Hipótesis.....	116
3.2.1. Hipótesis general.....	116
3.2.2. Hipótesis específica.....	116
<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>117</b>
<b>METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>117</b>
4.1. Tipo y nivel de investigación.....	117
4.1.1. Tipo .....	117
4.1.2. Nivel .....	117
4.2. Diseño de la investigación.....	117
4.3. Población y muestra.....	118
4.3.1. Población.....	118
4.3.2. Muestra .....	118
4.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	118
4.5. Plan de análisis estadístico de los datos .....	119
<b>CAPÍTULO V .....</b>	<b>120</b>
<b>RESULTADOS .....</b>	<b>120</b>
5.1. Presentación de Cuadros, Gráficos e Interpretaciones .....	120
5.2. Prueba de Hipótesis.....	129
5.2.1. Hipótesis General.....	129
5.2.2. Prueba de Hipótesis Específicas .....	131
<b>CAPÍTULO VI .....</b>	<b>135</b>
<b>DISCUSION DE RESULTADOS.....</b>	<b>135</b>

<b>CAPITULO VII .....</b>	<b>137</b>
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>137</b>
<b>CAPITULO VIII .....</b>	<b>138</b>
<b>RECOMEDACIONES .....</b>	<b>138</b>
<b>CAPÍTULO IX .....</b>	<b>139</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>139</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>141</b>

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N°2.1	Proceso de Dirección	26
Cuadro N°2.2	El flujo de influencia con tres estilos de liderazgo	29
Cuadro N°2.3	La rejilla Gerencial	31
Cuadro N°2.4	Liderazgo como un continuo	34
Cuadro N°2.5	Enfoque ruta – meta a la efectividad del liderazgo	38
Cuadro N°2.6	Papel de la fuente, la señal y el destinatario en el proceso de la comunicación	42
Cuadro N°2.7	Campos de cubrimiento que garantiza la comunicación exitosa	43
Cuadro N°2.8	Comparación de patrones de comunicación	53
Cuadro N°2.9	Diez Mandamientos de la “Buena Escucha”	56
Cuadro N°2.10	Pirámide de las necesidades de Maslow	60
Cuadro N°2.11	Teoría de los factores de Herzberg	62
Cuadro N°2.12	Sistema Motivacional: Perspectiva tradicional	65
Cuadro N°2.13	Teoría del establecimiento de metas	68
Cuadro N°2.14	¿Para qué sirve evaluar el desempeño?	75
Cuadro N°2.15	Problemas más comunes de la Evaluación de desempeño	76
Cuadro N°2.16	Tres pasos clave en la evaluación de desempeño	77
Cuadro N°2.17	Elementos clave en los sistemas de evaluación del desempeño	80



Cuadro N°2.18	Muestra de una escala de puntuación para la evaluación de desempeño	83
Cuadro N°2.19	Ejemplo de una lista de verificación con valores para la evaluación de desempeño	85
Cuadro N°2.20	Método de registro de acontecimientos notables	88
Cuadro N°5.1	Resultados: Dimensión Liderazgo	120
Cuadro N°5.2	Resultados: Dimensión Comunicación	122
Cuadro N°5.3	Resultados: Dimensión: Motivación	123
Cuadro N°5.4	Resultados: Dimensión: Productividad	125
Cuadro N°5.5	Resultados: Dimensión: Trabajo en equipo	128
Cuadro N°5.6	Resultados: Dimensión: Competencias	128
Cuadro N°5.10	Resultados: Prueba de Normalidad	129
Cuadro N°5.11	Resultados: Correlación de Técnicas Gerenciales y desempeño laboral	130
Cuadro N°5.12	Correlación: Técnicas de Liderazgo y Desempeño Laboral	131
Cuadro N°5.13	Correlación: Técnicas de Comunicación y Desempeño Laboral	132
Cuadro N°5.14	Correlación: Técnicas de motivación y Desempeño Laboral	133

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica N°5.1.1	Análisis e interpretación de la dimension liderazgo	121
Gráfica N°5.2.1	Análisis e interpretación de la dimension comunicación	122
Gráfica N°5.3.1	Resultados: Dimensión: Motivación	124
Gráfica N°5.4.1	Resultados: Dimensión: Productividad	125
Gráfica N°5.5.1	Resultados: Dimensión: Trabajo en Equipo	127
Gráfica N°5.6.1	Resultados: Dimensión: Competencia	128

## **ANEXOS**

<b>Anexo 1</b>	<b>Matriz de Consistencia</b>	<b>142</b>
<b>Anexo 2</b>	<b>Encuesta: Técnicas Gerenciales</b>	<b>145</b>
<b>Anexo 3</b>	<b>Instrumento: Variable desempeño laboral</b>	<b>146</b>
<b>Anexo 4</b>	<b>Formatos de Validación del Instrumento</b>	<b>147</b>

## RESUMEN

Las instituciones públicas en el cumplimiento de sus objetivos demandan tener directivos idóneos que conozcan las técnicas gerenciales tales como: La comunicación, el liderazgo, la motivación y el trabajo en equipo; con ello buscan la eficiencia y eficacia del desempeño laboral en cada puesto de trabajo.

La presente se enmarca en la sistematización metodológica; de tipo aplicativa, descriptiva, explicativa- correlacional causal.

El universo poblacional está constituido por un total de 168 empleados; la misma que a través de la fórmula para poblaciones finitas la muestra representativa queda conformada por 36 empleados.

Las organizaciones exitosas cuentan con gerentes creativos e innovadores, gestores de recursos humanos prestos a ofrecer servicios de calidad. A efectos de escudriñar esta importante realidad se procedió a emplear la técnica de observación, registro y análisis documental, asimismo se elaboró una escala de tipo Rensis Likert y comparar las técnicas gerenciales y sus efectos en el desempeño y la productividad laboral.

Los resultados alcanzados, finalmente nos permitirán presentar algunas sugerencias para el mejoramiento del perfil gerencial y sus implicancias en el mejoramiento del desempeño laboral.

---

Palabras clave: Técnicas Gerenciales; Desempeño Laboral

## **ABSTRACT**

The public institutions in the fulfillment of their objectives demand to have suitable managers who know the managerial techniques such as: The communication, the leadership, the motivation and the work in equipment; with this they seek the efficiency and effectiveness of the work performance in each job.

The present is part of the methodological systematization; of applicative, descriptive, explanatory-causal correlational type.

The population universe is constituted by a total of 168 employees; the same that through the formula for finite populations the representative sample is conformed by 36 employees.

Successful organizations have creative and innovative managers, human resource managers ready to offer quality services. In order to scrutinize this important reality, we proceeded to use the technique of observation, recording and documentary analysis, a Rensis Likert-type scale was also elaborated and to compare management techniques and their effects on performance and labor productivity.

The results achieved will finally allow us to present some suggestions for the improvement of the managerial profile and its implications in the improvement of the work performance.

**Keywords: Management Techniques; Job performance**

## INTRODUCCIÓN

Muchos directivos de instituciones públicas y/o privadas, no conocen los conceptos de administrar, gestionar y gerenciar. Robert N. Bellah considera que una visión compartida es el acto de pensar, percibir, estudiar, investigar y entender el liderazgo. Esta visión o paradigma ha cambiado desde hace 60 años, ya que directivos de instituciones públicas y/o privadas no conocen claramente de estas dos variables administración y liderazgo, pues bien, la administración, se concibe como poner en práctica ideas y cambios dirigidos por los líderes, que también incluye mantener y administrar la estructura organizacional, y el liderazgo, constituye la visión organizacional y los cambios organizacionales, la motivación al personal y asumir el desafío de la presión y problemas institucionales. Por esta razón, nace el motivo para permitirme investigar en la Intendencia de Aduanas del Departamento de Tumbes, a fin que la Intendencia mediante sus Directivos, apliquen las técnicas gerenciales: liderazgo, comunicación y motivación; permitirá lograr objetivos a lo largo de la planificación en la Intendencia de Aduanas del Departamento de Tumbes.

El médico, escritor y conferencista indio (Nueva Delhi) Deepak Chopra; señalaba algunos consejos a los líderes como son: 1. Delegar para generar autogobierno. 2. Mirar y escuchar sin juzgar; 3 Actuar es ser congruente con los compromisos. 4. Tener responsabilidad es asumir los programas corporativos totalmente.

Estas razones han inspirado la elaboración de la investigación titulada "Técnicas gerenciales y el desempeño laboral de los trabajadores de la Intendencia de Aduanas del Departamento de Tumbes-2017."

En el capítulo I se expone el problema, objetivos y justificación. En el capítulo II, se presentará el marco teórico y la definición de términos básicos. En el capítulo III, se mencionan las variables e hipótesis, la

operacionalización de las variables y la hipótesis general e hipótesis específicas. En el capítulo IV, se asume la metodología de la investigación, tipo y nivel de investigación, el diseño, población, muestra y técnicas e instrumentos de recolección de datos. En el capítulo V, se estructura los resultados En el capítulo VI, la discusión de resultados; En el capítulo VII, las conclusiones En el capítulo VIII, las recomendaciones Y finalmente en el capítulo IX, se nombra las referencias bibliográficas.

La autora.

## CAPITULO I

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### 1.1. Determinación del problema

La Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT) ha sido creada para administrar el ingreso fiscal que se emplea para la financiación del presupuesto público y aportar a la estabilidad fiscal y macroeconómica; así como controlar la actividad aduanera e incrementar el nivel competitivo del Perú, en materia de comercio exterior.

La Intendencia Adjunta de Aduanas, sub divide en (19) diecinueve intendencias en el Perú- La Intendencia de Aduanas ubicada en el Departamento de Tumbes, fue la seleccionada para este estudio.

La competencia de la Intendencia de Aduanas del Departamento de Tumbes, y un sector del departamento de Piura, localidad del Ñuro Distrito de El Alto, Provincia de Talara. Tiene límite terrestre y marítima con Ecuador (Tiene dos Puestos de Control).

La Intendencia de Aduanas cumple sus funciones en el Aeropuerto Capitán FAP Pedro Canga Rodríguez y el Puerto "La Cruz", en el departamento de Tumbes a través del despacho aduanero y los procesos de prevención y represión de los delitos aduaneros, en consecuencia, asume el control sobre ambos procesos que se realizan en la Zona Primaria y la Zona Secundaria.

La Intendencia de Aduanas-Tumbes y sus unidades organizacionales cuentan con un universo poblacional de 169 empleados. Aplicando la fórmula para muestras finitas se determinó que la muestra representativa estuviera conformada para 36 empleados.

Actualmente, se aprecia cierto desconcierto en cuanto que, los responsables en dirigir la Intendencia de Aduanas del departamento de Tumbes desconocen o no quieren aplicar las técnicas actualizadas de



dirección institucional; solo cumplen sus funciones rutinarias, lo cual trae como consecuencia un ambiente organizacional negativo, y algunos trabajadores se muestran resistentes en su desenvolvimiento laboral.

Como base de datos se reúne conceptos elementales, técnicas relacionadas con los estilos gerenciales con que se desempeñan las compañías, tales como: Liderazgo, comunicación organizacional, motivación, métodos de evaluación del desempeño de los trabajadores.

Asumirlas permitirá que los colaboradores administrativos de la Intendencia de Aduanas del departamento de Tumbes puedan identificarse con la institución, trabajar con iniciativa, creatividad, laboriosidad, trabajos de equipo, fundamentalmente, para alcanzar los planes de la institución.

## **1.2. Formulación del problema**

### **1.2.1. Problema general**

¿De qué manera las técnicas gerenciales influyen en el desempeño laboral del personal de la Intendencia de Aduanas del Departamento de Tumbes-2017?

### **1.2.2. Problemas específicos:**

**P1:** ¿De qué manera las técnicas de Liderazgo contribuyen a mejorar el desempeño laboral del personal de la Intendencia de Aduanas del Departamento de Tumbes-2017?

**P2:** ¿De qué modo las técnicas de comunicación mejoran el desempeño laboral del personal de la Intendencia de Aduanas del Departamento de Tumbes-2017?

**P3:** ¿De qué manera las técnicas de motivación influyen en el desempeño laboral del personal de la Intendencia de Aduanas del Departamento de Tumbes-2017?

### **1.3. Objetivos de la investigación**

#### **1.3.1. Objetivo general:**

Determinar si las técnicas gerenciales influyen en el desempeño laboral de los trabajadores de la Intendencia de Aduanas del Departamento de Tumbes-2017

#### **1.3.2. Objetivos específicos:**

**O1:** Establecer si las técnicas de liderazgo contribuyen a mejorar el desempeño laboral del personal de la Intendencia de Aduanas del Departamento de Tumbes-2017.

**O2:** Determinar si las técnicas de comunicación contribuyen a mejorar el desempeño laboral del personal de la Intendencia de Aduanas del Departamento de Tumbes-2017.

**O3:** Analizar si las técnicas de motivación influyen en el desempeño laboral del personal de la Intendencia de Aduanas del Departamento de Tumbes-2017.

### **1.4. Justificación:**

#### **1.4.1. Justificación Teórica**

Existe importante sustento teórico para realizar el estudio y que permitirá conocer sobre las técnicas gerenciales, y sus implicancias en la productividad laboral y el desarrollo institucional.

#### **1.4.2. Justificación Social**

Se justifica socialmente porque estudia un importante fenómeno de la realidad de la Intendencia de Aduanas y propone políticas de acción para su mejoramiento.

### **1.4.3. Justificación Metodológica**

Metodológicamente se justifica la presente investigación en cuanto que cumple sistemáticamente con los objetivos, recopilación de datos, análisis e interpretación de resultados, a efecto de lograr el mejoramiento y desarrollo de la organización.

### **1.4.4. Justificación Personal**

Motiva la presente investigación, a más de estudiar una realidad, la expresión de nuestra motivación personal y familiar al optar el grado de Maestra en Administración Estratégica en la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Administrativas, de la UNAC, mediante la modalidad de sustentación de tesis.

## CAPITULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 Antecedentes del estudio

##### 2.1.1. Investigaciones nacionales

**Valencia P. (2008).** En el estudio “Estilos gerenciales y Satisfacción laboral”, en la Dirección General de Administración de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, se estudió la administración eficiente, determinando los estilos gerenciales más eficaces como también establecer relaciones exitosas para la satisfacción laboral, la organización de un grupo empresarial unificado que constituya un modelo de liderazgo institucional, así como aportar soluciones.

A una muestra conformada por 481 trabajadores administrativos de la Dirección General de Administración de la U.N.M.S.M. se les aplicó una encuesta, para corroborar su hipótesis central sobre la existencia de una relación significativa entre los estilos gerenciales y la satisfacción laboral administrativa.

Los estilos directivos que se vinculan con la satisfacción laboral, son el consultivo y participativo, y que sostienen la correspondencia positiva con la satisfacción laboral, en los indicadores motivadores como en los higiénicos.

**Aguilar F. & Guerrero A. (2013).** Universidad César Vallejo. Escuela de Posgrado. Maestría en Administración de Negocios y Relaciones Internacionales. “Las Habilidades directivas y su relación en la Satisfacción laboral del personal en los Centros de Educación Básica Alternativa Estatales de la jurisdicción de la UGEL N° 04”, tuvo como propósito determinar cómo estas capacidades personales, interpersonales y grupales, en el rol que ejercen los directores se relacionan con la satisfacción laboral de los docentes, de los Centros de Educación Básica Alternativa Estatales, de la UGEL N° 04.

Investigación de tipo descriptiva y correlacional causal. Se determinó una muestra de 320 docentes de los Cebas, para estudiar si las capacidades directivas desarrolladas, en determinado rol de desempeño se relaciona positivamente con la satisfacción laboral docente.

Para ello se aplicó un cuestionario de 12 preguntas cerradas sobre capacidades directivas, y 12 sobre satisfacción laboral. Se concluyó, por el resultado obtenido que sí existe relación directa entre las capacidades directivas y la satisfacción de los docentes, considerando que los directores no están proporcionando una adecuada comunicación de las necesidades, existiendo desmotivación, falta de interés en sus responsabilidades, no cuentan con estrategias motivacionales, y muestran ineficacia para solucionar conflictos de los profesores.

**Acero N. & Montes C. (2015).** Universidad Nacional de Huancavelica. Facultad de Ciencias Empresariales Escuela Académico Profesional de Administración. "Estilos Gerenciales y Satisfacción Laboral en la Dirección Universitaria de logística de la Universidad Nacional de Huancavelica." Se logró determinar la relación de los Estilos Gerenciales con la Satisfacción Laboral, en la unidad de logística, de esta Universidad.

Se ejecutó una investigación descriptiva correlacional; toda la población fue encuestada integrada por 15 trabajadores administrativos de la oficina de logística, del año 2014, una escala de estilos gerenciales compuesta por 18 ítems que mide 4 estilos gerenciales modelo Likert: estilo autoritario coercitivo (4 ítems), autoritario benevolente (5 ítems), consultivo (5 ítems) y participativo (4 ítems) Se concluyó que no hay vínculo de los estilos gerenciales consultivos y participativos con la satisfacción, sino una relación de tres estilos autoritario benevolente y autoritarios coercitivos.

### **2.1.2. Investigaciones Internacionales**

**Fernández C. (2011).** En el estudio “Modelo sobre Competencias Gerenciales para el Personal Directivo de Tecnología del Sector Financiero basado en Enfoque de Organizaciones Inteligentes”, Tecana American University - Estados Unidos, se determinó el vínculo entre las competencias gerenciales de personal de tecnología y del área financiera, bajo el parámetro de las organizaciones inteligentes y las ventajas competitivas, para proponer un modelo estratégico inteligente que permita reorientar la política de competencias gerenciales en el personal de TI, y de las corporaciones financieras o banca universal.

Se seleccionó el método cualitativo – interpretativo, porque el análisis implica el comportamiento humano y cultural; también se hizo entrevistas a los 644 trabajadores del área financiera tecnológica y al personal de la Vicepresidencia Corporativa de Tecnología, del Banco Occidental de Descuento.

Se concluye que esta institución tiene procedimiento burocrático, centralista, con requerimiento de una planificación estratégica; con deficiencias de formación en competencias, y la incapacidad para el desarrollo organizacional.

**Medina M; Armenteros M. Guerrero L. & Barquero J. (2012).** El estudio “Las Competencias Gerenciales desde una Visión Estratégica de las Organizaciones: Un procedimiento para identificación y evaluación del desempeño”, Revista Internacional Administración & Finanzas (Vol.5 – N°2), buscó principalmente demostrar las experiencias obtenidas en el proceso de identificar y evaluar las competencias gerenciales, como una vía de mejorar el desempeño personal y organizacional.

El método fue el análisis documental, el rol de académicos y empresarios con procedimientos de focus group, entrevistas y aplicación de

cuestionarios, procesados mediante las técnicas de la lógica difusa compensatoria dada la complejidad del tema.

Los resultados aclararon la necesidad de construir un árbol jerárquico de competencias gerenciales académicas y profesionales, en dos niveles: competencias de mayor y menor complejidad. La validación de las competencias gerenciales se hizo con la evaluación del desempeño, en una muestra de directivos con la técnica 360 grados. Se concluyó que el diseño se puede aplicar en el área empresarial, y para el rediseño curricular para la formación de directivos basada en competencias.

**Aburto H. (2011);** Instituto Politécnico Nacional, Escuela Superior de Comercio y Administración, México, en su investigación "Las Habilidades Directivas y su repercusión en el clima organizacional", El estudio teórico permitió elaborar los diseños para las habilidades directivas, el clima organizacional, con una muestra de 305 trabajadores, mediante una Escala de Actitudes tipo Rensis Likert. El resultado obtenido corroboró la hipótesis central y cinco hipótesis de trabajos de deducción coherente.

Se concluye que la Coordinación Estatal del Instituto Nacional de Estadística y Geografía en Michoacán, tiene un ambiente laboral insatisfactorio, y se observó la correlación entre liderazgo, comunicación, motivación y la dirección del conflicto, también se consiguió ponderaciones medias y altas. La variable formación de equipos produjo una correlación débil, que significa un vínculo eficiente importante de las variables independiente y dependiente.

Como podemos apreciar las investigaciones citadas guardan relación con el presente estudio; puesto que de manera concluyente, afirman que los modelos presenciales influyen directamente en el desempeño productivo laboral y desarrollo institucional.

## **2.2. Bases teóricas**

### **2.2.1. La Dirección: técnicas gerenciales**

**Certo Samuel. (2001).** Consiste en orientar las actividades del personal de la organización en las direcciones apropiadas (p.305).

Implica la realización de cuatro actividades administrativas:

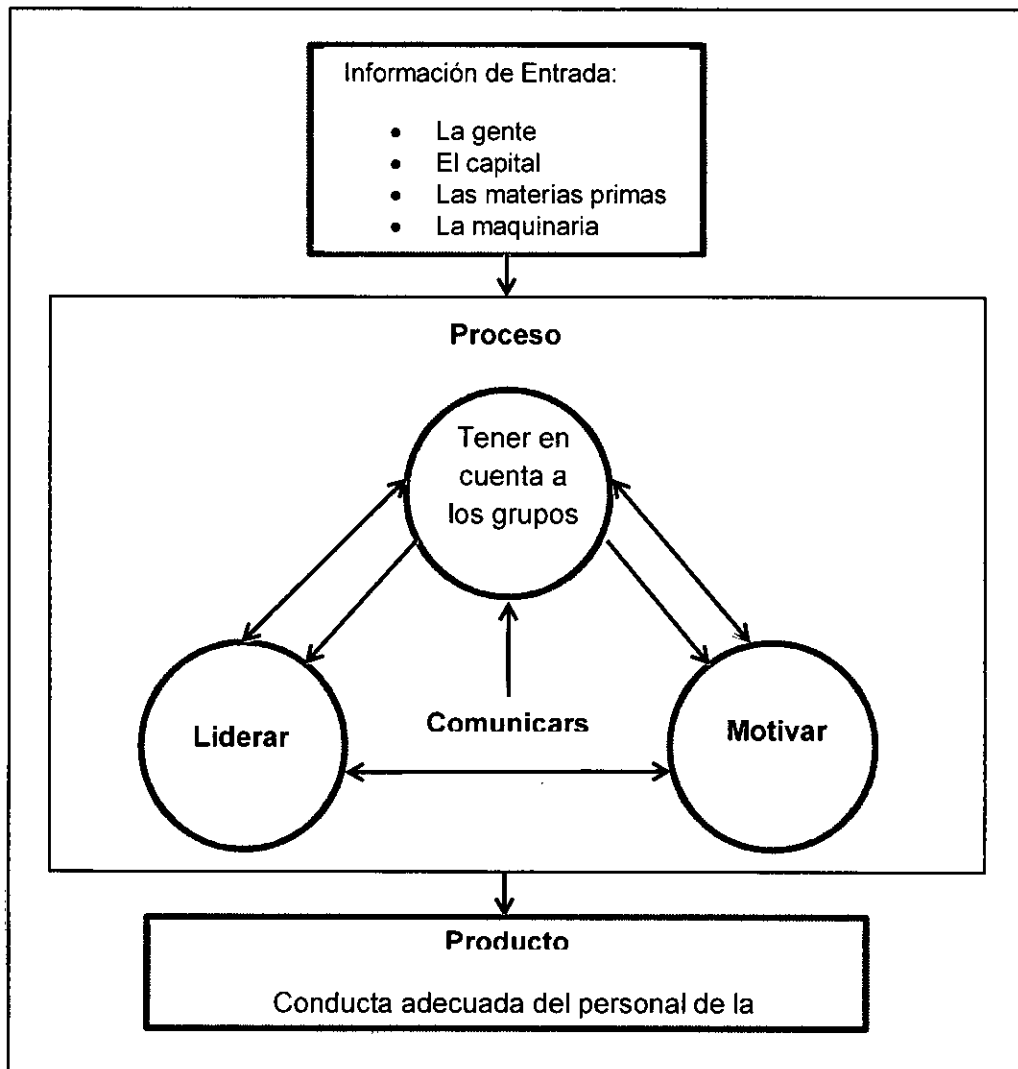
- a) Comunicarse
- b) Liderar
- c) Motivar
- d) Equipos de trabajo

Proceso de dirección

- a) Elaborar el perfil del grupo
- b) Decidir qué liderazgo se requiere para el grupo, delegar la autoridad y que asuma.
- c) Establecer las vías de comunicación para control de resultados.
- d) Establecer cómo pueden motivarse mejor esos grupos.



**Cuadro N° 2.1**  
**“Proceso de Dirección”**



Fuente: Certo, S. (2001:305)

**Técnicas gerenciales:** Proporcionar a los colaboradores con material de uso práctico para su área de trabajo, y tomar decisiones en temas críticos, y también, determinar la normatividad para el diseño del Plan estratégico de la institución. Establecer los parámetros de éxito para los niveles directivos de una organización, realizando análisis de diferentes esquemas

de dirección específicas para empresas exitosas, facilitar el intercambio de criterios y experiencia laboral con las personas involucradas.

También promover la planificación, la reflexión, la preparación y la prudencia para decidir. Fijar objetivos específicos, establecer las prioridades y tener alegría de los resultados, que son procesos básicos de una buena gerencia. Seleccionar los trabajadores idóneos, determinando la actitud y habilidad frente al puesto.

Además, la diligencia se refleja en la flexibilidad, la competencia y la seguridad en sí mismos. La contratación como la salida de un trabajo es una realidad, un respaldo sin comprometerse; atender a sus inquietudes durante su estadía, como saber a quién recurrir para problemas laborales y personales. Los directivos exitosos no serán ellos los únicos quienes tienen que combinar sus habilidades personales técnicas y profesionales, son aquellos que deben continuar perfeccionándose e innovándose.

## **2.2.2. Dimensiones de la primera variable**

### **A. Liderazgo**

El liderazgo desde los distintos autores va a proporcionarnos interesantes aportes que enriquecen este tema. Para Harry Truman (1884-1972) - antiguo presidente estadounidense- el liderazgo es el acervo de capacidades para formar trabajadores que realicen su trabajo con gusto, incluso tareas que no les agrada.

Por tanto, el liderazgo se define como la capacidad de intervenir progresivamente en los individuos y que actúen de acuerdo con los objetivos y el logro, que beneficia al grupo de trabajo. Las personas deben ser animadas y dirigidas a desarrollar, y fomentar a trabajar con fidelidad y confianza. Harold Koontz (2010: 440 – 459).

Los consejos de Chopra a los líderes son:

1. Mirar y escuchar sin prejuizar, considerando los sentimientos. Desarrollar la visión y creatividad.
2. Organizar las responsabilidades para generar autogobierno y elevar al mismo objetivo líder a los subordinados.
3. Conciencia de sus funciones, ya que son los retos que enfrentan los líderes.
4. Coherencia entre lo que se dice y lo que se hace, ser persistente, y a la vez, flexible y motivador.
5. Se requiere madurez emocional para comprender las necesidades de los demás sobreponiéndose al desánimo, preocupaciones y la competencia negativa.
6. Responsabilidad para asumir los retos significativos con integridad.
7. Tener percepción de conjunto para generar un entorno positivo y realizar la milla extra de lo previsto.

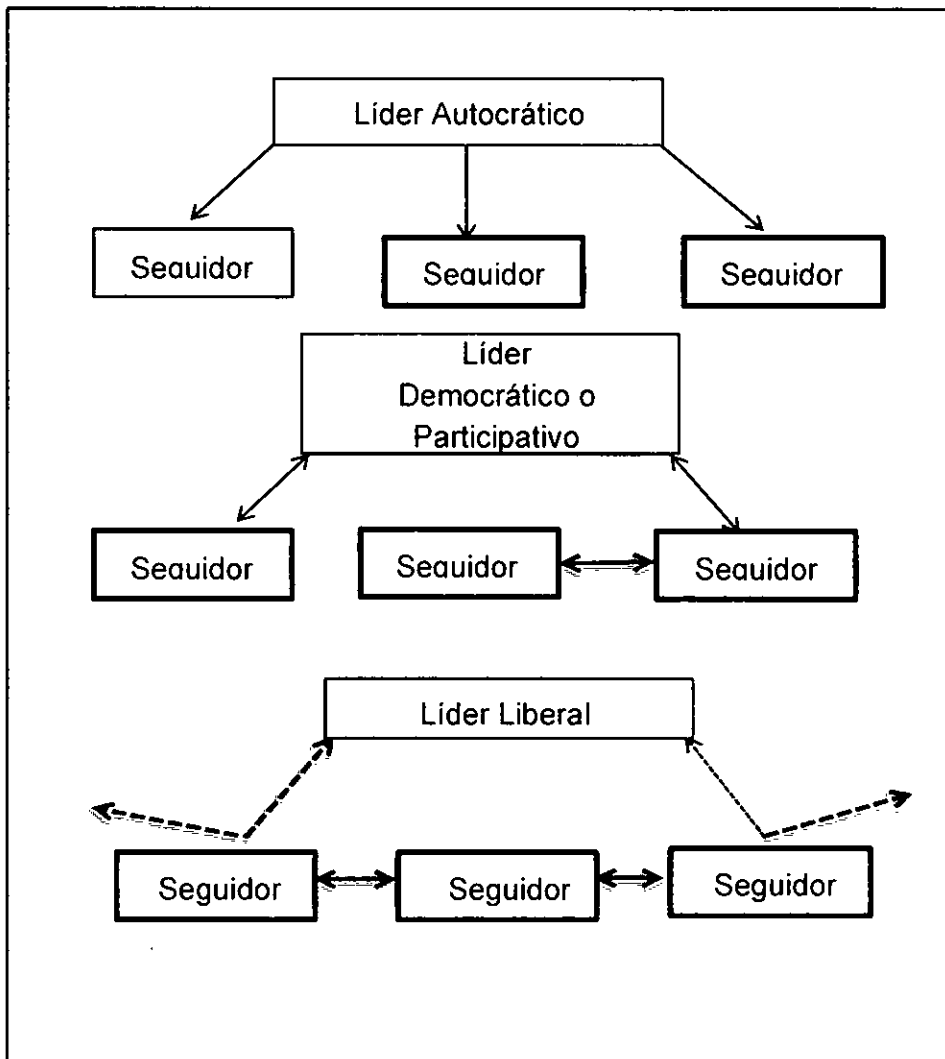
### **Estilos basados en el uso de la autoridad**

Estilos empleados para el mando. Sobre el liderazgo, los primeros estudios clasificaron tres clásicos. El líder autocrático que manda y exige un cumplimiento. Es dogmático, pero eficiente y con la capacidad de retener u otorgar compensaciones y castigos. El líder democrático o participativo es quien dialoga y consulta a los demás empleados sobre la gestión administrativa, anima la intervención colaborativa.

Actúa con iniciativa, pero ante todo, consulta el parecer de los demás trabajadores, previa a la decisión de trabajo. El líder de rienda suelta, de bajo poder, permite gran independencia en el desempeño, debido a su poca influencia. Ellos dependen, en mayor grado de los demás trabajadores para el cumplimiento de las metas, y la selección de los mecanismos para sus logros.

## CUADRO N° 2.2

### “El flujo de influencia con tres estilos de liderazgo”



Fuente: Koontz H. (2010, pág. 450),

Existen variaciones dentro de estos mismos estilos de liderar. Líderes autocráticos son considerados como “autócratas benevolentes”, aunque antes de una acción de decisión escuchan prudentemente otra opinión, pero al final deciden ellos. Pueden escuchar y, también, aceptar sugerencias y aportes de los subordinados; pero al tomar una decisión, son más imperativos que complaciente.

Del líder participativo, una variación es el que da soporte. Este consultará y considerará con todo cuidado las opiniones, y apoyará al cumplimiento de sus tareas. Cualquier estilo depende de cuanta formación tenga el líder y la situación. Es así que un directivo puede ser muy autocrático en una emergencia, pero democrático en lo cotidiano.

Existe también la retroalimentación entre el líder y las personas interesadas, es decir, que haya entendimiento y un mayor compromiso. Esto es válido en la gestión del cumplimiento de los objetivos y que son verificables. Puede un gerente, que trata con una comisión de científicos de investigación, darles libertad de consultar sobre procedimientos acerca de sus experimentos, y en otro momento ser bastante autocrático al aplicar una regla que norma la utilización de ropa protectora cuando manipulan químicos potencialmente peligrosos. Koontz H. (2010: 445 - 447).

### **El Modelo de la rejilla gerencial**

Es una estructura del comportamiento para definir los estilos de liderazgo. Fue desarrollada hace décadas por los psicólogos organizacionales Robert Blake y Jane Mouton, que construyeron, siguiendo anteriores investigaciones. Se trata de ubicar la función de un director por rendimiento y por las personas. Diseñaron una ingeniosa técnica para dramatizar esta preocupación.

Esta técnica de la rejilla, es una cartilla se ha generalizado mundialmente en las capacitaciones de los directivos para ubicar los estilos de liderazgo. Figura N°03: "La rejilla Gerencial" A B B Preocupación por la producción A.

**Cuadro N° 2.3:**

**Modelo: “La rejilla Gerencial”**

(Managerid Grid)

Preocupación por las personas	A	Administración 1.9 Atención de las necesidades del personal	Administración 9.9. El trabajo realizado es de un grupo comprometido.	
			Administración 5.5. El desempeño adecuado logrado inicia a equilibrar las características del cargo.	
B		Administración 1.1 Se requiere un esfuerzo mínimo grupal para hacer el trabajo	Administración 9.1. La eficiencia resulta del trabajo sin presión.	A
	B	Preocupación por la producción		A

Fuente: Koontz H. (2010:451)

- Dimensiones de la rejilla**

Se aplica en dos dimensiones: interés por la gente e interés por la producción. Blake y Mouton resaltan, señalaban que la “preocupación” como expresión de gran interés, de cómo los gerentes se preocupan por la producción y las personas.

La producción compromete una adecuada actitud del supervisor hacia las áreas, como la calidad en las decisiones de política, procesos y procedimientos, creatividad en trabajos de investigación, calidad del servicio, eficiencia laboral y volumen de la producción. El interés por las personas es, igualmente, interpretada de forma amplia. Incluye el grado de

compromiso hacia el logro de metas, elevar la autoestima de los trabajadores, la responsabilidad basada en la confianza, más que de obediencia, proveer condiciones técnicas de trabajo y mantener las relaciones interpersonales de manera satisfactoria.

- **Estilos extremos**

En este enfoque se identifican cuatro estilos extremos. Bajo el estilo 1.1 (Referido como administración empobrecida), los gerentes se interesan poco en sus propias funciones, en los trabajadores y en el rendimiento. Descuidan sus puestos y sólo hacen acto de presencia, o se limitan a ser mensajeros, comunican datos que reciben de los superiores a los subordinados. En Segundo lugar, están los gerentes 9.9, que demuestran la mayor dedicación posible, en sus acciones para el personal y la producción. Son los verdaderos “gerentes de equipo” capaces de articular el rendimiento y las condiciones de trabajos del personal.

En tercer lugar, la administración de club campestre, 1.9 (Llamada así por algunos), caracterizada por poca o nada de interés por el rendimiento y, sí les preocupan las personas.

Fomentan un clima cómodo, amical y feliz, pero ninguno se preocupa por coordinar en la consecución de los objetivos institucionales. Y, en cuarto lugar, están los administradores 9.1 (Llamados, en ocasiones, administradores autocráticos de las tareas), preocupados por desarrollar solo una operación eficiente, y poca o nada de preocupación por las personas; además autoritarios en su liderazgo.

Estos cuatro extremos son ubicados como referencia, en cada enfoque o estilo gerencial es ubicado, según sus características, en un cuadrante de la rejilla. Es más conocido que los administradores 5.5 se preocupan medianamente por el rendimiento y por las personas. Reflejan una moral y producción adecuada, pero no sobresaliente. Sobre los objetivos, no se

proyectan llegar a metas altas y, es probable, que practiquen una administración autocrática, con un temperamento benevolente hacia las personas.

La rejilla gerencial es una técnica útil para identificar y clasificar los estilos gerenciales, pero no explica por qué un directivo o líder es colocado en diferentes perfiles de la rejilla. Un modo de dar una respuesta es buscar motivos ocultos o causas laterales como la personalidad del líder o de los seguidores, capacitación y habilidades de los administradores; el entorno laboral entre otros de contexto que tienen influencia en cómo actúan tanto líderes como seguidores. Koontz H. (2010: 448 - 449).

Liderazgo es un factor continuo, ya que la práctica de los estilos de liderazgo ha sido caracterizada por los autores Robert Tannenbaum y Warren H. Schmidt, en sus trabajos de investigación aportando con este nuevo concepto.

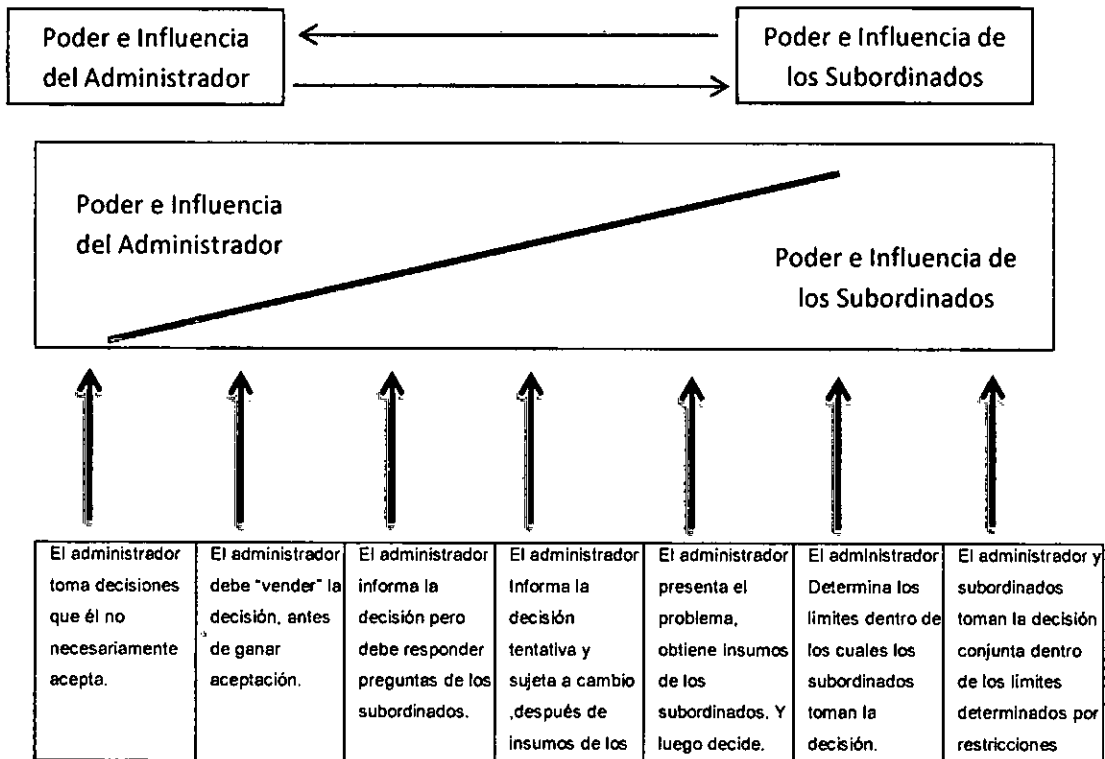
- **Modelo del Liderazgo continuo (1973)**

La adaptación de los estilos de liderazgo en diferentes contextos caracterizados por los autores Robert Tannenbaum y Warren H. Schmidt, quienes desarrollaron el concepto del continuo liderazgo por "continuum"; como se expresa en la figura N° 04, donde el liderazgo incluye una variedad de estilos, que parte del jefe, a otro centrado en el subordinado. Estos estilos varían por el grado de libertad que un gerente o líder otorga a los subordinados. Así, en vez de sugerir una elección entre ambos estilos de liderazgo, autoritario o democrático, este enfoque caracteriza el perfil, sin ninguna sugerencia de que uno siempre es correcto y el otro siempre está equivocado.



**Cuadro N° 2.4**

**Modelo: "Liderazgo continuo"**



Fuente: Koontz H. (2010:452)

**Conducta resultante de administrador y subordinados**

El concepto del continuo reconoce que un liderazgo apropiado depende del estilo del líder, los seguidores y la situación. Para Tannenbaum y Schmidt, los elementos principales que pueden influir en un administrador se ven en este proceso denominado continuo como : 1) La personalidad del administrador, que incluyen su escala de valores, seguridad en la labor en los trabajadores, propensión hacia determinada línea de mando, así como sentimientos de seguridad en contextos inciertos; 2) La disposición de los colaboradores a asumir su responsabilidad, sus conocimientos y experiencia; también su tolerancia a los problemas que afectarán la conducción del administrador, y 3) Situación, como los valores

organizacionales y las tradiciones, desempeño de los colaboradores en trabajos de equipo, según las situaciones así como las posibilidades de delegar autoridad para manejarlos, niveles de actitud de confianza, aun, con la presión del tiempo.

Al revisar el modelo del continuo en 1973, Tannenbaum y Schmidt, ya formulado en 1958, estructuran circuitos en el modelo, para determinar preponderancias en el estilo, que son predominantes por factores producidos en la organización y entorno social. También resaltar la esencia de cada liderazgo, abiertos a los diversos efectos organizacionales y sociales, es decir, externo a la corporación.

Dan más relevancia a la interdependencia del estilo de liderazgo y los factores ambientales, como sindicatos, objetivos de compromiso social, el movimiento de derechos civiles y los movimientos ecológicos y del consumidor, que cuestionan la función de los directivos por tomar decisiones o manejar a la gente sin considerar intereses personales. Koontz H. (2010: 449 - 451).

- **Enfoques situacionales o de contingencia del liderazgo**

Acerca del enfoque del “gran hombre” y los rasgos para comprender el liderazgo, crecía la desilusión; la atención se volvió a estudiar las situaciones y la concepción del liderazgo como resultado de determinadas situaciones. Se realizaron varios estudios bajo el planteamiento de que en la condición o contexto de la que surge este administrador con liderazgo, afecta el liderazgo como estilo.

Por tanto, es líder, el que reconoce estas metas y emprende planes diseñados para satisfacerlos. Los enfoques contingencia o situacionales evidentemente tienen mayor base teórica y la práctica gerencial. También es aplicado al programa de motivación, y son útiles a todo directivo practicante cuando diseña el ambiente de trabajo.

- **Enfoque de contingencia de Fiedler al liderazgo**

Aunque la teoría del liderazgo es prioritariamente analizar determinado estilo, el investigador Fred E. Fiedler y sus asociados, en la Universidad de Illinois, desarrollaron una teoría de contingencia del liderazgo. Sostiene que una persona se transforma en líder por sus cualidades individuales y factores situacionales; también la interacción con líderes y compañeros de trabajos.

- **Dimensiones críticas de la situación de liderazgo**

El modelo de contingencia de la Teoría del Liderazgo de Fred Fiedler (1961) caracteriza tres dimensiones críticas de la situación que permiten determinar qué estilo de liderazgo será más efectivo:

1. Posición de poder: Teniendo presente otras fuentes de poder, como la personalidad o la experiencia, beneficia a un líder lograr que los integrantes del grupo cumplan sus instrucciones. En cuanto a los jefes, este poder surge de la autoridad organizacional. Señala, también que el líder con una posición de poder es seguido más fácilmente que sin tal poder.
2. Estructura de la tarea: Delinea las tareas del cargo con claridad y encarga la responsabilidad de ellas. Evitar funciones vagas y no estructuradas, pues la calidad del desempeño se puede controlar con mayor facilidad, si las tareas son claras, y los miembros del grupo pueden ser más responsables en su desempeño laboral.
3. Relaciones líder – miembro: Es la más importante dimensión, desde la preparación de líder, porque tanto el poder de liderazgo y la planificación de la tarea pueden estar bajo control de la organización. Se vincula con el grado de satisfacción, seguimiento y confianza frente al líder.

### **El enfoque de Ruta – Meta de Robert House (1971)**

Este tratado sostiene que la función principal del liderazgo es guiar una actividad establecida o ruta para alcanzar objetivos y eliminar obstáculos. Como lo afirmó Robert House, la teoría se construye sobre otras teorías motivacionales y de liderazgo, que propone sea considerado el contexto que aporta al liderazgo efectivo.

El enfoque propone factores situacionales los cuales incluyen: 1) Perfiles de los trabajadores, necesidades, seguridad al realizar sus tareas y sus habilidades sociales y; 2) el ambiente laboral, que involucre las tareas, según el puesto; el sistema de recompensas y la integración con compañeros de trabajo.

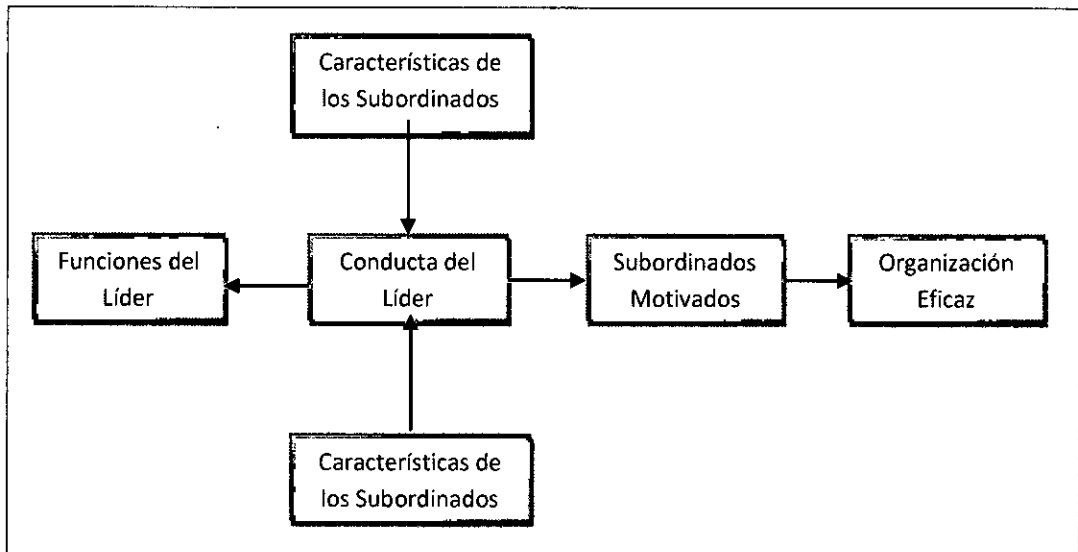
### **Liderazgo, Productividad y Producción: 360°**

Una evaluación de competencias 360 grados permite medir el nivel de desempeño de un colaborador en una empresa. Permite identificar claramente las fortalezas, para consolidarlas, y las debilidades, para convertirlas en oportunidades de mejora, que presenta un empleado en el desarrollo de sus funciones laborales.

La implementación de una evaluación de competencias 360 grados es fundamental para el éxito de una organización, permite determinar con exactitud las falencias, las carencias, las habilidades, las fortalezas y el grado exacto de competitividad que presenta cada empleado dentro de la organización, con lo cual se podrán tomar las medidas adecuadas con el objetivo de aumentar notablemente la productividad y la competitividad de la empresa en el mercado.

## CUADRO N°2.5

### Modelo: “Enfoque ruta – meta a la efectividad del liderazgo”



Fuente: Koontz H. (2010: 454)

Este enfoque cataloga el comportamiento del líder en cuatro grupos:

1. El liderazgo como apoyo a las necesidades de los empleados y su bienestar. Fomenta un entorno de trabajo edificante. Su intervención sobre los subordinados es cuando manifiestan frustración e insatisfacción.
2. El liderazgo participativo favorece la iniciativa de participar, de los colaboradores en las decisiones de los directivos y, además, aumenta la motivación.
3. El liderazgo instrumental elabora las guías de trabajos especificados, y lo que se espera de cada puesto. Incluye la planeación, organización, coordinación y control del liderazgo.
4. El liderazgo orientado al logro se propone mejorar el desempeño y establecer la confianza en que los empleados alcanzarán las metas aun sean elevadas.

## **Liderazgo transformacional de Bernard Bass (2006)**

Administrar incluye realizar las tareas gerenciales eficientes y eficaces, primeramente, tareas de los directivos, en general; y, el liderazgo, en lo particular. Los líderes transaccionales descubren lo que se necesita para que los colaboradores alcancen los objetivos, ordenar roles y tareas del puesto, y que deben ser claras; fijar un diseño organizativo de las áreas de la organización, retribuir el desenvolvimiento y contribuir a la consecución de sus objetivos personales.

Es un trabajo arduo para obrar coherentemente en toda organización y que requiere desempeño eficiente y eficaz. Los líderes transformacionales articulan la visión inspirando a sus seguidores. También, promueven la motivación, la cultura corporativa, la creación de un ambiente laboral favorable de trabajos. Compañías como IBM y AT&T tienen programas para promover un liderazgo transformacional diseñado para transformar sus organizaciones con rapidez y responder a los veloces cambios del ambiente.

Bernard B, considera tres tipos de liderazgo asociados a diferentes grados de efectividad:

### **1.- Liderazgo ausente.**

Líder está presente físicamente, pero no se relaciona con su gente. Es el menos efectivo.

### **2.- Liderazgo transaccional.**

El líder ejecuta una "transacción" con su personal. Cada uno trata de satisfacer sus propias necesidades.

### **3.- Liderazgo transformador.**

Liderazgo más positivo; recompensa pero también dirige hacia una causa con significado. Eleva el nivel de conciencia de sus seguidores. Ayuda al

fortalecimiento de su autoestima. El líder transformador persigue el desarrollo de las personas y de su entorno.

Existe similitudes entre estos líderes y carismáticos: Destacando que este giro de mando busca la innovación y el cambio. Sobre los líderes carismáticos, podemos citar a Winston Churchill, Martin Luther King y entre otros. Considera fundamentalmente como proceso de cambio:

#### **Comunicación:**

Certo S. (2001: pág. 307), define el proceso de comunicar la información, información, pensamientos, sentimientos y emociones entre emisor y receptor, y que en una empresa es permanente entre directivos y personal. Comunicar es enviar un mensaje, de tal manera, que se llegue al entendimiento del mensaje; es una destreza y habilidad utilizada, responsable directa desde los administradores hacia los trabajadores.

Actualmente existen nuevas estrategias para capacitar en mejora de la comunicación sobre todo a los gerentes, a ser mejores comunicadores interpersonales.

#### **Comunicación Interpersonal**

El comunicador interpersonal del gerente comprende los siguientes elementos:

1. Conceptualización y función de la comunicación interpersonal.
2. La relación entre retroalimentación y comunicación interpersonal.
3. La importancia de la comunicación interpersonal verbal y no verbal.

#### **¿Cómo funciona la comunicación interpersonal?**

Es definida como el proceso para la transmisión de información a otros. Funciona a través de un proceso de tres elementos básicos:

1. **El emisor / fuente:** Persona o institución que origina y codifica la información compartida a los demás. Codificar es estructurar la información para que pueda ser recibida y comprendida por otro individuo. La información solo puede compartir cuando es codificada por el emisor o fuente.
2. **La Señal:** Código que transmite la fuente como un mensaje. Una señal es un mensaje que ha sido transmitido de una persona a otra.
3. **El receptor / destinatario:** Persona o personas, instituciones que reciben la información.

Es la decodificación del mensaje o señal, en forma de significado. Ser receptor consiste en procesar o en la conversión de los anuncios nuevamente en información. En todas las situaciones de comunicación interpersonal, consiste en recepcionar un mensaje, procesarlo y establecer la acción de comunicación. (Por ello, en adelante el receptor o destinatario será denominado simplemente receptor).

El trabajo clásico de Wilbur Schramm aclara el desempeño de cada elemento de comunicación interpersonal. Como lo muestra la figura 2, en la pág. 30, la fuente determina que información compartida, codifica esta información en mensaje y, luego, es transmitido como una señal para el receptor. El receptor decodifica el mensaje en significado, datos con sentido, y al responder también se convierte en emisor dinamizando la comunicación.

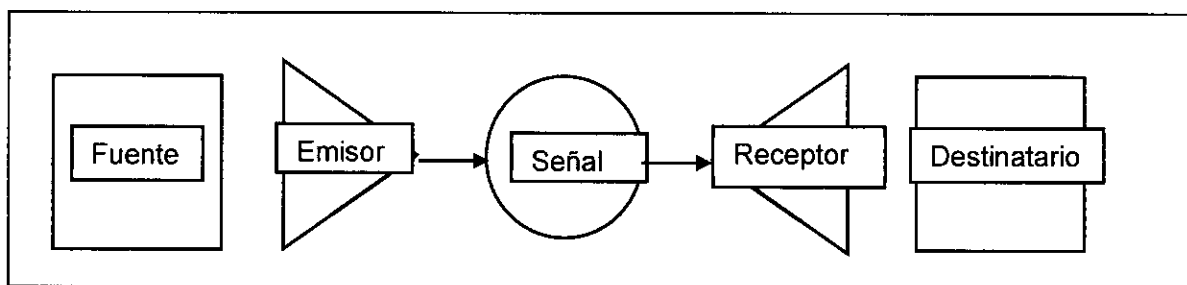
Un gerente que desea asignarle una tarea a un subalterno seguiría los pasos o elementos de la comunicación, en los siguientes pasos: primero el gerente determinará exactamente en qué consiste la tarea a lograr por el subordinado o subordinada realice. Después el gerente codificará y transmitirá un mensaje al subordinado que refleje verdaderamente esta labor.



El mensaje mismo podría ser tan simple como el del gerente que ordena y orienta las nuevas responsabilidades que implican la tarea. Luego el subordinado o subordinada decodificará el mensaje transmitido por el gerente para evaluar su significado y después responder a éste.

**Cuadro N°2.6:**

**“Papel de la fuente, la señal y el destinatario en el proceso de la comunicación”**



Fuente: Certo S. (2001:307)

**La Comunicación Interpersonal efectiva e inefectiva**

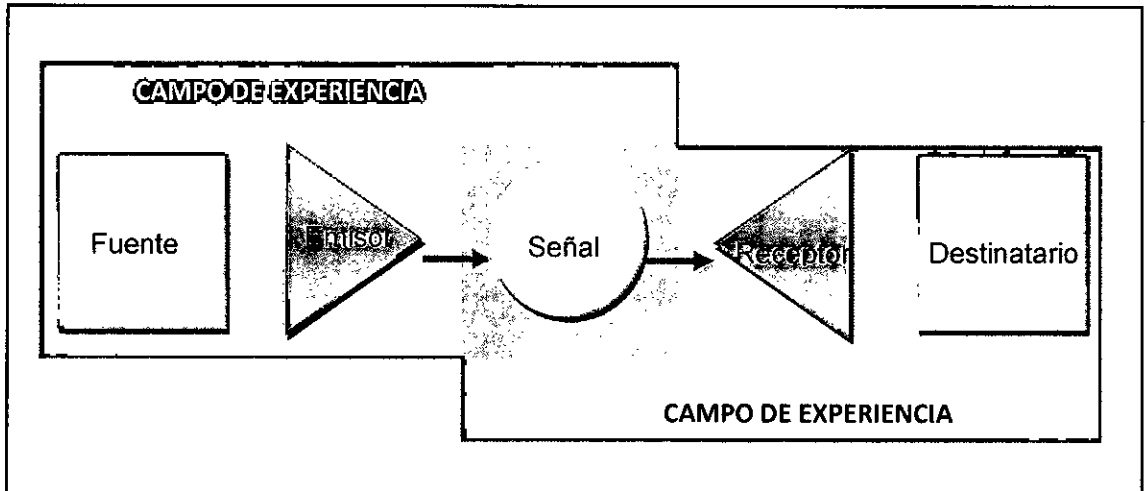
Este estudio describe un contexto donde la fuente emite para establecer la comunicación con los receptores y, el significado que se reconoce del mensaje recibido es el mismo, es decir, es comprendido.

En cambio, comunicación efectiva es lo mismo que comunicación Interpersonal con una fuente que transmite al receptor y, el significado del mensaje recibido es diferente. Para aumentar la comunicación efectiva, lo correcto es que la fuente codifique correctamente el mensaje sea decodificado manera equivalente, y esto depende del nivel de experiencia laboral del receptor.

Si eso se hace así, la comprensión del mensaje es superior y la fuente, también, es alta. La figura 07, muestra la ruta para asegurar la comunicación efectiva.

### Cuadro N° 2.7:

“Campos de cubrimiento que garantiza la comunicación exitosa”



Fuente: Certo S. (2001: pág. 309)

#### **Barreras que impiden una comunicación interpersonal efectiva**

Son obstáculos que limitan la comunicación. El conocimiento sobre estas barreras ayudará a los jefes a lograr que se realice con mayor éxito la comunicación. Las siguientes partes exponen tanto las grandes y menores barreras de la comunicación.

Las grandes barreras impiden la comunicación efectiva en una situación general comunicativa, y se relacionan con el lugar de la comunicación. Algunas de las barreras más comunes son las siguientes:

- ❖ La creciente necesidad de información: Antes cambios mundiales constantes, los individuos tienen también mayor necesidad de información. Esta creciente búsqueda sobrecarga las redes sociales, y con ello se distorsiona la comunicación. Para reducir esos efectos, se debe controlar que las computadoras de todas las áreas no estén sobrecargadas de información, priorizando la información técnica para el desempeño de sus labores.

- ❖ La necesidad de información cada vez más compleja: Su nombre lo dice. Si los gerentes toman medidas para simplificar la comunicación, y ofrecen capacitación adecuada al personal para tratar áreas más técnicas, es una buena vía para superar esta barrera.
  
- ❖ La realidad de la gente de los Estados Unidos que están entrando cada vez más en contacto en idiomas diferentes del inglés: En los Estados Unidos tienen mayor contacto en idiomas diferentes del inglés y dado que sus negocios, se vuelven más internacionales y, que sus representantes realizan viajes más frecuentes, exige también saber idiomas diferentes del inglés. La potencial barrera de comunicación de esta situación multilingüe es obvio. Además, el tratar con extranjeros requiere familiarizarse con su idioma y su cultura. El conocimiento de los idiomas es más relevante, cuando se conoce palabras, frases, y costumbres son culturalmente aceptables.
  
- ❖ La constante necesidad de aprender nuevos conceptos reduce el tiempo disponible para la comunicación: sitúan a los gerentes en el requerimiento de aprender más rápidamente conceptos nuevos e importantes; conceptos que no tenían que aprender en tiempo pasado.

Aprender sobre la compleja realidad de los negocios internacionales y de la informática, por ejemplo, absorbe una importante cantidad del tiempo administrativo. Muchos gerentes también encuentran que la demanda creciente de capacitar a los colaboradores toma mucho del tiempo en el trabajo, y disminuye la comunicación interactiva entre el personal.

Las micro barreras de la comunicación, Son causas que obstaculizan una efectiva comunicación en cualquier aspecto de comunicación. Estos factores se relacionan directamente con variables del emisor o la fuente, el receptor o transferir el mensaje. Entre éstas están comprendidas las siguientes:

**1. La perspectiva que tiene el emisor del receptor:** La visión del emisor acerca del receptor: El emisor de cualquier situación comunicativa tiene tendencia a ver al receptor de manera específica, y esta perspectiva tiene influencia en el mensaje enviado. Por ejemplo, individuos usualmente se dirigen con un mensaje a quienes piensan que están informados sobre ese tema, y de otra manera a aquellos que creen tiene una poca información. El receptor va a percibir las intenciones del emisor, quienes a veces bloquean la comunicación efectiva.

Los gerentes deben estar con una disposición para entender efectos negativos en los demás, como resultado de sus conductas comunicativas.

**2. La interferencia:** Son estímulos que compiten con el mensaje, ya sea directo o indirecto, y afecta la comprensión del receptor; también es denominado ruido. Ejemplo de interferencia: Cuando se da una indicación o tarea mientras el trabajador sigue digitando alguna información.

En este caso, la digitación interfiere en el mensaje, porque está compitiendo con la comunicación del gerente, por ello, el jefe debe asegurarse de que al comunicarse los individuos presten la atención adecuada a la información

**3. La perspectiva que tiene el receptor del emisor:** Algunas actitudes del receptor así el emisor también alteran la comunicación efectiva.

Sí, un receptor le resta credibilidad al emisor en el tema sobre el cual está comunicándose, debe filtrar buena la parte aportante del anuncio, es decir, poner atención solo a aquella parte del mensaje en realidad recibido.

El comunicador debe separar los anuncios transmitidos independientes de las actitudes personales hacia el emisor. Muchas ideas invaluable

se les escapan si permiten que sus sentimientos personales hacia la otra persona influyan en los mensajes que deben ser recepcionados.

**4. La percepción:** Es la interpretación que una persona le da a un mensaje. Diferentes individuos pueden percibir el mismo mensaje en formas diferentes. Los dos factores básicos que influyen sobre cómo se percibe un estímulo, son el nivel educativo del receptor y el número de experiencias del receptor. Para minimizar los resultados negativos de este factor en la comunicación interpersonal, los superiores deberían enviar mensajes con significados precisos. Las palabras ambiguas, magnifican las percepciones negativas, por lo general.

**5. La Polisemia:** Consiste en que una sola palabra tiene varios significados, el receptor puede tener dificultades semánticas para entender un mensaje. Un gerente no puede confiarse que lo que para un trabajador significa una palabra, no es para los demás.

### **Logro de una comunicación efectiva**

Es una buena oportunidad para mejorar sus destrezas comunicativas poniendo en práctica las siguientes 10 reglas de la buena comunicación.

- 1. Trate de aclarar sus ideas antes de comunicarse:** Cuanto más sistematice sus ideas en el tratamiento de una información o instrucción a comunicar, el receptor podrá comprender apropiadamente. Este es el primer camino hacia la comunicación efectiva. Muchas comunicaciones mal planificadas van a fallar en el mensaje, porque no se ha considerado el contexto de quienes recibirán los objetivos y factores organizacionales.
- 2. Examine el verdadero propósito de cada comunicación:** Elaborar la orden, la tarea o la responsabilidad de acuerdo con el fin de la empresa y el mensaje será claro, y con los efectos esperados. ¿Solo obtener información, emprender una acción, o cambiar una actitud

acerca de una acción? Identifique el objetivo principal y, luego, adapte su lenguaje, tono de voz, y el enfoque del mensaje para ese objetivo específico. No abarque demasiado en cada comunicación. Cuanto más claro sea el mensaje, mejor será la comunicación.

3. **Considere el entorno físico y humano general cuando se comunique:** Considere la realidad humana y en general al transmitir un mensaje: El significado y la intención también comunican apoyando las palabras. Muchos otros factores afectan una comunicación, y los jefes deben estar atentos y sensibles al contexto laboral donde va a comunicar. Por ejemplo, las circunstancias o contexto del anuncio o comunicar una decisión, el ambiente físico, o si se está comunicando en privado o no, si se considera el clima social que prevalece en las relaciones laborales, entonces ajustar sus comunicaciones a este; si sus mensajes se ajustan o se apartan de la expectativa de sus receptores. Sea consciente del ambiente general para que se dé la comunicación, es decir, tiene que adecuarse al medio laboral.
4. **Consulte con otros, cuando sea conveniente, al planear las comunicaciones:** Propiciando siempre lograr la participación de los demás, para lo cual, planificar la comunicación o presentar los argumentos de lo que se va a comunicar. Esta preparación se sirve del bagaje del lenguaje y agrega objetividad a su mensaje. Además, quienes han ayudado en la planificación de su comunicación, también, mejorarán y su apoyo será más efectivo.
5. **Piense muy bien los matices de lo que va decir, no se concentra en el contenido básico de su mensaje:** El tono de su voz, empleo de gestos, su actitud frente a las respuestas de los demás tiene un efecto, de allí la necesidad de tomar un curso de expresión, a fin de mejorar la comunicación. Pasar por alto estas cualidades de la oratoria, afectará la relación del receptor más que el contenido del mensaje. Igualmente, las expresiones que usa condiciona la reacción de su audiencia.

6. **Cuando surja la oportunidad, aprovéchala para comunicar algo que sea de ayuda o de valor para el receptor:** Interésese en las necesidades de sus trabajadores, del desarrollo de sus funciones; por un momento, ponerse en el lugar del otro. Aprovechar la oportunidad de comunicar algún mensaje apropiado, u orientarlo a lo largo del tiempo. Los colaboradores responden mejor a los mensajes que tienen en cuenta sus requerimientos personales.
7. **Hágale seguimiento a su comunicación:** Se debe conocer si la comunicación logró expresar el verdadero significado o la intención, si no hace un seguimiento para ver si ha llegado bien el mensaje. Preguntar o estimular al receptor para que exprese sus reacciones; hacer seguimiento sobre los contactos y supervisar el desempeño posterior. Asegúrese de obtener retroalimentación de comprensión y acción específica. Evitar perder la comunicación.
8. **Comuníquese para mañana así como para hoy:** Quiere decir que la comunicación se da en todo momento porque está dirigida a cumplir las metas de los planes y programas de producción; pero, para comprobar si el trabajador-receptor ha comprendido las instrucciones o mensajes, revisar con ellos las metas a largo plazo y con las metas. Por ejemplo, no es fácil hablar con franqueza sobre un desempeño pobre o errores porque es una comunicación desagradable o postergar por ser difíciles esos asuntos y en realidad sería una injusticia con los empleados y la empresa.
9. **Asegúrese de que sus acciones respalden sus comunicaciones:** Al hablar y actuar debe ser coherente, esto es eficiencia y eficacia. Cuando sus acciones contradicen sus palabras, los receptores desechan lo que usted dijo. Para un gerente aplicado esto significa que la supervisión va unida a una clara designación de responsabilidades y autoridad, recompensas y política sólida de hacer cumplir lo acordado; esto comunica más que todos los recursos de práctica oratoria.

**10. Busque no solo ser comprendido si no también comprender.** Es una buena relación, ya que cuando uno comienza a hablar, es posible dejar de escuchar o no controlar las reacciones y actitudes de otras personas. Aún más serio, no atender cuando otros requieren comunicarse con usted, y no se da cuenta. La escucha habilidad importante, difícil y también la más olvidada de las estrategias comunicativas. Demanda perfeccionamiento, no solamente sobre lo que otro está expresando, si no sobre los significados de las palabras no dichas y otros sutiles que resultan más significativos.

### **Comunicación Interpersonal Verbal y No verbal**

La comunicación verbal es la comunicación a través del habla y la escritura para compartir información con el personal, en cambio, la comunicación no verbal da información sin emplear la voz o las palabras para transmitir pensamientos. Se comunica pensamientos de forma no verbal son los gestos, señales y las expresiones faciales.

En la comunicación interpersonal, mayormente, los mensajes no verbales y verbales son mutuamente excluyentes. La interpretación que el receptor le dé al mensaje, generalmente, se produce por las palabras contenidas en el mensaje y en factores no verbales del emisor, como los gestos y expresiones faciales del emisor.

### **La Comunicación Interpersonal en las Organizaciones**

Para ser comunicadores eficaces, los gerentes tienen que comprender no solo los conceptos generales, sino también sus características desarrolladas en el área laboral, llamada también comunicación organizacional, en vista que se relaciona directamente con las metas, las funciones del cargo y estructura organizacional. El éxito lo determina una efectiva comunicación.



Aunque este tema fue tratado por los primeros escritores de administración, el asunto recibió un estudio sistemático y atención solo después de la Segunda Guerra Mundial. Desde ese momento hasta 1950, la comunicación organizacional y si importantes avances en áreas como la denominada teoría de la comunicación matemática y la teoría del comportamiento.

El énfasis de la comunicación en las organizaciones ha crecido con fuerza en la Facultad de administración, de las universidades a nivel mundial desde la década de 1970. Consta de tres áreas:

- Comunicación organizacional formal
- Comunicación organizacional informal
- Cómo promover la comunicación organizacional formal

### **La Comunicación Organizacional Formal**

Cumple eficientemente las normas del lenguaje expresado en las líneas del organigrama organizacional y se denomina comunicación formal de las organizaciones. Existen tres tipos básicos:

- Descendente
  - Ascendente
  - Lateral
- 
- **La comunicación organizacional descendente:** Son acciones que se trasladan de un punto a otro punto del mismo organigrama. Se vincula especialmente con la dirección y el control de los trabajadores, y focaliza qué actividades laborales se requieren, cuándo deben realizarse y coordinarse con las demás tareas de la empresa, y extenderlas a sus colaboradores.  
Incluye, también, establecer la filosofía organizacional, Los objetivos del sistema administrativo, la descripción del puesto, y otras

informaciones de la importancia, la justificación y la interrelación de varios departamentos.

- **La comunicación organizacional ascendente:** La comunicación organizacional ascendente: Son acciones que se trasladan de un punto a un punto superior del mismo organigrama. Prioriza el conocimiento que los directivos requieren para evaluar las diferentes tareas por áreas organizacionales, ante las cuales son responsables. Las técnicas que se usan, mayormente, para alentar la comunicación organizacional ascendente son las discusiones informales con los empleados, entrevistas o encuestas sobre quejas y reclamos, y otras situaciones. Las recomendaciones para una gestión de puertas abiertas y que el trabajador recurra con la gerencia cuándo es necesario. Las modificaciones a realizarse, de acuerdo a un programa de retroalimentación provista por el tipo ascendente de comunicación, le permitirán a una compañía tener mayor éxito.
- **La comunicación organizacional lateral:** Son procesos que se trasladan horizontalmente de un punto a un punto del mismo organigrama. La comunicación se concentra en las actividades coordinadas de las diferentes áreas, relacionados con toda la organización, así como desarrollar nuevos diseños futuros para sus operaciones. Esta comunicación lateral permite la coordinación suficiente para el cumplimiento de sus objetivos.

**Patrones de comunicación organizacional formal:** Por su propia naturaleza crea estándares de comunicación entre sus miembros. Esos estándares evolucionan por la repetida ocurrencia de varias transmisiones de información seguida. Una comisión implica la transmisión de anuncios al receptor, en cadena y ocurre en las siguientes circunstancias, a continuación:

A le comunica un mensaje a B; B le comunica el mensaje de A (o mejor su interpretación del mensaje de A) a C; entonces, C le comunica a D su interpretación de la interpretación de B del mensaje de A; y, así continúa. El que origina el mensaje y el último que recibe están separados por trabajadores que están en medio.

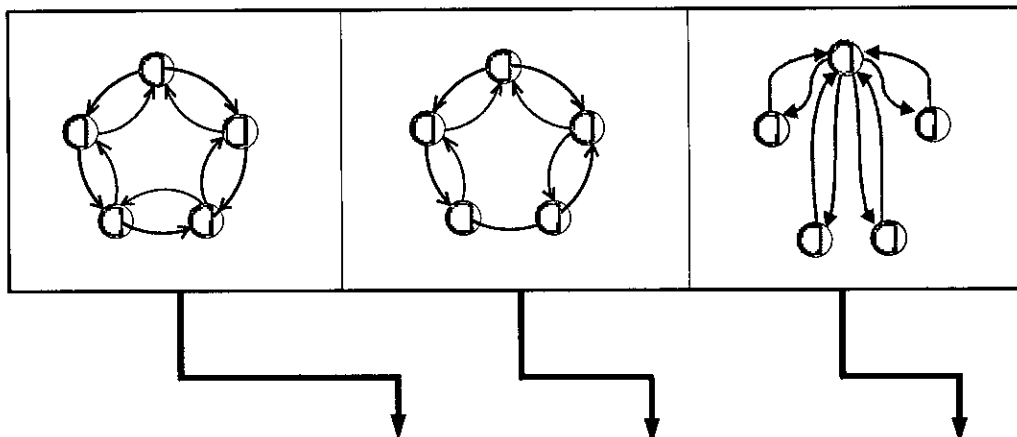
Una debilidad obvia de la transmisión en serie es que los mensajes tienden a distorsionarse, de acuerdo a como avanza la cadena.

Los investigadores demostraron que un mensaje puede convertirse, alterarse, o añadirse en una transmisión en cadena. La potencial inexactitud del mensaje conforma una debilidad de las transmisiones en cadena.

Esta transferencia puede también afectar en lo moral, en la constitución del liderazgo, y en el desarrollo organizacional. Tres patrones básicos de esta comunicación y los efectos sobre las variantes mencionadas, y son expresadas en el cuadro N° 2.8

**Cuadro N° 2.8:**

**“Comparación de patrones de Comunicación”**



Fuente: Certo S. (2001:317)

<b>VELOCIDAD</b>	Lenta	Rápida	Rápida
<b>EXACTITUD</b>	Pobre	Buena	Buena
<b>ORGANIZACIÓN</b>	No hay forma estable de organización.	Emerge lentamente pero la organización es estable.	Organización estable y casi inmediata.
<b>EMERGENCIA DE UN LÍDER</b>	Ninguna	Marcada	Muy pronunciada
<b>MORAL</b>	Muy buena	Baja	Muy baja.

**La Comunicación Organizacional informal**

Es el paso que no cumple el organigrama, por eso se le denomina comunicación informal. Pues sigue el patrón del vínculo laboral de los

trabajadores de una organización: Un amigo se comunica con otro amigo independientemente de su relativa posición en el organigrama.

Los sistemas de comunicación informal, generalmente, existen porque los miembros desean datos con los que no se cuenta en el contexto laboral.

**Patrones de la comunicación organizacional informal:** Llamada también comunicación por rumores, y tiene tres características principales:

1. Se origina en la organización y es cotidiano.
2. Sale del control de los directivos; tampoco influir.
3. Es una comunicación emergente que sirve para los trabajadores.

Existe, ante todo, para contribuir a los trabajadores en sus intereses personales y de trabajos.

Para comprender este inadecuado proceso de rumores, se requiere una observación de como se está dando la comunicación en la institución, ya que estadísticamente el 70% fluye como rumores.

La cadena transmite gran cantidad de anuncios y fluye a velocidades muy rápidas. Para los trabajadores es una práctica natural, considerada como la fuente más informativa, del día a día, y creíble sobre los eventos organizacionales.

Para los gerentes es difícil descubrir quiénes son las personas involucradas en estas transmisiones informales.

Un artículo clásico de Keith B. Davis (1978) en el Harvard Business Review, disponía de una guía para los jefes, el de comprender cómo surgen las cadenas de rumores y cómo operan.

Cuatro patrones comunes de las cadenas de rumores son:

1. La cadena rumores simples: A le dice a B quién le dice a C, quien dice a D, etc. Ese tipo de cadena tiende a distorsionar el mensaje más que cualquier otro.
2. La cadena de los chismes: A les informa a todos en la cadena.
3. La cadena de las probabilidades: A le comunica al azar, por ejemplo, a F y D. F y D luego sigue informándole a otros integrantes de la cadena de la misma manera.
4. Los racimos: A selecciona y les cuenta a C, D y F. F selecciona y les cuenta a I y a B, y B selecciona y le cuenta a J. La información de esta cadena viaja solo entre las personas seleccionadas.

### **¿Cómo manejar la cadena rumores?**

Los directivos deben manejar este proceso porque van en perjuicio del desarrollo organizacional, y el manejo de la cadena depende de la realidad del centro de trabajo. Se puede convertir para un beneficio captando lo que se dice en las cadenas y estructurarlo como un flujo de experiencia de comprensión de la información, a favor de la empresa.

Cuando los empleados tienen, lo que ellos ven, como suficiente información, se crea una visión de aportar, favorablemente, aporta a la producción. Algunos escritores incluso sostienen que los directivos deben estimular la existencia de las cadenas de rumores y procurar convertirse en adeptos para recibir retroalimentación que constituya aporte valioso en la mejora de la organización.

### **Como promover la comunicación formal en las organizaciones**

Se debe proceder por el diseño, ya que se actúa solamente como están determinadas las funciones para que así se actúe, esta comunicación formal es, generalmente, el tipo más importante dentro de ellas, para que los directivos puedan promover su libre flujo. Una estrategia para hacerlo es escuchar atentamente los mensajes que vienen por los canales formales.

8	Sea prudente en sus argumentos y aporte al tema abordado. No ponga al interlocutor a la defensiva, ya que puede rehusarse a hablar o enojarse. No pelee: incluso si usted está en la razón, pierde.
9	Emplee tono amable para preguntar. Esto alienta a su interlocutor y muestra que usted lo está escuchando. También desarrolla una conversación más amigablemente.
10	¡Evite ser el único que habla! Usted no puede escuchar mientras habla sin detenerse. Una manera de demostrar que nos interesa escuchar es cuando hablamos menos. Todos los anteriores dependen de esta regla.

Fuente: Certo S. (2001: 320).

### **El Sistema Motivacional**

Generalmente se le considera como la voluntad personal y de grupo, de dirección, esfuerzo y perseverancia que se realiza para alcanzar un objetivo.

Tiene tres elementos claves: energía, dirección y persistencia. La variable energía es una medida de la intensidad, el impulso y el vigor personal motivado que se esfuerza y trabaja arduamente; además se manifiesta ese esfuerzo, y la intensidad en la calidad del trabajo.

Ya que un esfuerzo grande, no conduce necesariamente a la realización favorable del desempeño, a menos que convenga a la institución. Entonces debe ser una exigencia personal para lograr el rendimiento esperado consciente de sus funciones. Por último, la motivación añade la dimensión de persistencia. Aclarando que se debe persistir en el esfuerzo parar lograr metas.

Motivar en los empleados altos niveles de desempeño, es un aspecto organizacional importante, mientras los gerentes continúan buscando resultados, a través de una encuesta, por ejemplo. Gallup descubrió que la gran mayoría de laboristas estadounidenses (alrededor de 73 por ciento) no sienten mucho entusiasmo por su trabajo.

Como dijeron los investigadores "En esencia, estos empleados "registraron su salida"; andan como sonámbulos durante su día laboral, invirtiendo

La escucha muestra a los integrantes la organización, que el jefe tiene interés de lo que los trabajadores tengan que decir, y luego, los anima a utilizar medios formales de anunciar. Algunos parámetros generales para escuchar, son estrategias para promover muy por el contrario el comunicar, y son las siguientes:

- Favorecer la fluidez de una comunicación clara y concisa por medios formales de comunicación. Recibir un mensaje ambiguo puede desanimar a usar ese canal de nuevo.
- Tener la seguridad para que el personal acceda independientemente a los medios formales de comunicación, en el caso de que existan estos canales.
- Asignarle responsabilidades de comunicación específica al personal administrativo que podría ser útil para esparcir información importante en la organización.

### **Cuadro N° 2.9**

#### **Diez mandamientos de la buena escucha**

<b>Los 10 mandamientos de la Buena escucha</b>	
1	¡Deje de hablar, deje hablar a otros!, No se puede escuchar si se está hablando. Como dice Hamlet, Polonio: "Dale a todos, tus oídos, pero tu voz a muy pocos".
2	Haga sentirse cómoda a quien está hablando, Ayude a su interlocutor a sentirse confiado para hablar. Esto se denomina establecimiento de un ambiente permisivo
3	Muestre a su interlocutor que usted desea escucharlo; Parezca a su interesado. No trate de leer su correo mientras le hablan. Escuche para comprender, más que para defenderse o contradecir
4	Evite las distracciones. No garabatee, no de golpecillos, o revuelva papeles mientras escucha. ¿Estará más tranquilos y cierra la puerta?
5	Muestre empatía por su interlocutor. Trate de ponerse en el lugar del otro para apreciar su punto de vista
6	Sea paciente no se muestre ansioso. Escuche el suficiente tiempo. No interrumpa a su interlocutor. No se retire del lugar sin terminar de escuchar.
7	Controle su temperamento, Una persona molesta interpreta mal el sentido de las palabras.



tiempo, pero no energía ni pasión, a su trabajo”. Por eso a nadie le sorprende que tanto los gerentes como los investigadores quieran entender y explicar la motivación en los empleados. Robbins S. (2014:506 – 513).

## **Teorías de la Motivación**

### **1. Teoría de la jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow**

Esta jerarquización parte con un caso práctico: sabemos que un automóvil es una necesidad para muchos empleados; luego, cuando dos empleados importantes de Vurv Technology en Jacksonville, Florida, tuvieron problemas para llegar al trabajo, el propietario, Derek Mercer, decidió comprar dos automóviles usados económicos para los empleados. Mercer dijo: “Pensé que eran buenos empleados y que eran valiosos para la compañía”.

El automóvil ni lujoso ni hermoso, era un alivio saber que contaba con un medio confiable para trasladarse al trabajo. Así, él estaba dispuesto a hacerlo cuando la compañía necesitaba que trabajara con mayor empeño. Derek Mercer entiende los diferentes requerimientos laborales, así como el impacto sobre la motivación.

La primera teoría aborda las necesidades según prioridades de satisfacción. Probablemente es más conocida, en tema de motivación, la teoría de la jerarquía de necesidades de Abraham Maslow, psicólogo que construye una jerarquía de cinco necesidades:

- ❖ Necesidades fisiológicas: Requerimiento básico de alimentación, ingerir líquidos, contar con un lugar donde vivir, sexualidad satisfactoria y demás necesidades corporales.
- ❖ Necesidades de seguridad: Requerimientos de seguridad y protección contra daños físicos y emocionales, así como tener la seguridad que las necesidades físicas sigan siendo satisfechas.

- ❖ Necesidades sociales: Relativo al afecto, pertenencia familiar, identidad, aceptación y amistad.
- ❖ Necesidades de estima: Son factores internos como el respeto a sí mismo, la autonomía y logros personales; y, de factores externos como el estatus, el reconocimiento y la atención.
- ❖ Necesidades de autorrealización: Referido a crecer, desarrollar su potencial y satisfacción personal; es el impulso de lograr aquello que uno es capaz de ser.

Maslow afirmó que cada nivel de necesidades debe ser satisfecha de forma sustancial antes de que la siguiente necesidad se vuelva dominante. Los individuos ascienden sus necesidades en un nivel a la vez en la jerarquía. Asimismo, Maslow clasificó las cinco necesidades en órdenes superior e inferior.

Las necesidades fisiológicas y de seguridad las consideró en un orden inferior; y, a las necesidades sociales de estima y de autorrealización las denominó de orden superior.

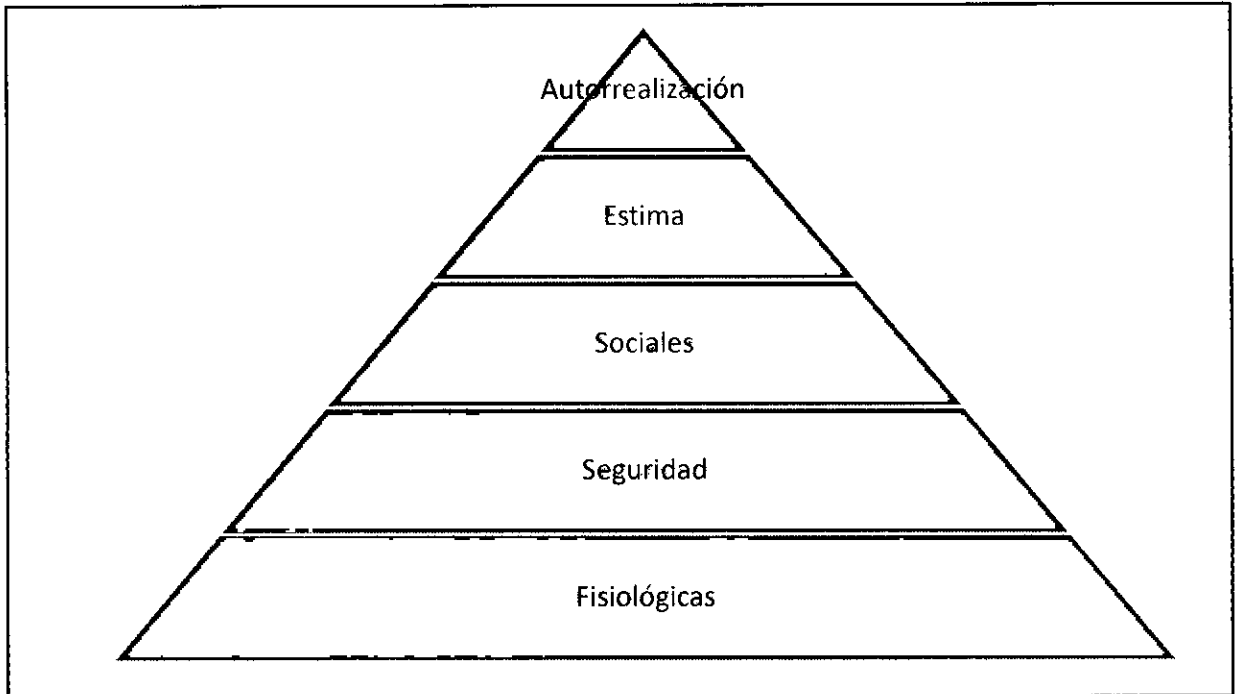
Las necesidades de orden inferior son externas principalmente, mientras que las de orden superior de forma interna. ¿Cómo explica Maslow su teoría? Los gerentes lo requieren para aplicarlo en metas que satisfagan sus necesidades.

Sin embargo, una necesidad satisfecha de manera sustancial, la persona ya no estará motivada a satisfacerla.

Por tanto, la motivación requiere saber el nivel de ubicación del empleado dentro de la jerarquía y promover la satisfacción de requerimientos del nivel superior, teoría, que fue muy reconocida durante las décadas de 1960 y 1970, especialmente en los directivos por su lógica y facilidad de entender. Sin embargo, Maslow no proporcionó apoyo empírico alguno para su teoría y varios estudios que trataron de darle validez no pudieron hacerlo. Robbins C. (2014: 507 – 508).

**Cuadro N° 2.10**

**“Pirámide de las necesidades de Maslow”**



Fuente: Stephen P. Robbins. (2014:508).

**2. Teoría X y Y de Douglas McGregor (1960)**

Andy Grove, cofundador de la Compañía Intel Corporation ahora su consultor experto, era conocido por ser abierto con sus empleados. Además, se le conocía por su costumbre de gritar. El director general actual de Intel, Paul Otellini, comentó: “Si Andy te gritaba, no era porque no le importaras. Te gritaba porque quería que mejoraras”. Aun cuando gerentes como Andy Grove desean que sus empleados mejoren, como sugieren las teorías X y Y de McGregor, tal vez no era la motivación apropiada para los trabajadores. Douglas McGregor propone dos suposiciones sobre la condición natural humana: La teoría X y la teoría Y.

En términos muy sencillo, la teoría X es una visión negativa de observadores que ven trabajadores de poca ambición, no les agrada el trabajo o evitan la responsabilidad y, por tanto, se requiere controlar de

cerca el rendimiento de manera efectiva. La teoría Y es una visión positiva que supone sí le gusta el trabajo, buscan y aceptan responsabilidades y pueden autodirigirse.

McGregor afirmaba que la gestión administrativa debía guiarse por la teoría Y, y que se podía lograr alta motivación en los colaboradores al permitirles participar en las decisiones, asignarles puestos de responsabilidad y desafíos, y promover las buenas relaciones grupales. Por desgracia, no existe tampoco apoyo teórico a estas suposiciones, o que la teoría Y sea la única forma de motivar a los empleados.

Por ejemplo, Jen – Hsun Huang, fundador de Nvidia Corporation, se dedicó a innovar fabricando de microprocesadores, y fue de mucho éxito. Empleó en su gestión abrazos reafirmantes y afecto a sus trabajadores para motivarlos. Pero también, poco tolerante con los errores. Se narra, que en reunión con un grupo de proyectos, les gritó por estar repitiendo errores, “¿Son unos frustrados?”, les preguntó a los sorprendidos empleados, “porque si son unos fracasados, sólo pónganse de pi y díganse que son unos fracasados”.

Su mensaje, al estilo clásico de la teoría X, era que si necesitaban ayuda, la pidieran. Fue un método difícil pero funcionó. Robbins C. (2014: 508).

### **3. Teoría de los dos factores de Herzberg**

Teoría propuesta por Frederick Herzberg, denominada, también, teoría de la motivación e higiene, argumentan que causas intrínsecas se vinculan con la satisfacción laboral, entretanto que las causas extrínsecas están vinculada con la insatisfacción laboral.

Herzberg deseaba saber cuándo se sienten bien (satisfechas) la gente o mal (insatisfechas) con su labor. El autor concluyó que quienes se sentían bien con su producción de manera significativa, se diferenciaban de los que se sentían mal. Se descubrió que ciertas características se relacionaban de

manera sólida con la satisfacción laboral (factores de la columna izquierda en la figura) y otras con la insatisfacción laboral (factores de la columna derecha).

Cuando se sentían bien con su trabajo, tendían a desarrollar factores intrínsecos producidos por el propio empleo como el logro, el reconocimiento y la responsabilidad; diferente era, cuando se sentía insatisfecha, entonces tendía a desarrollar factores extrínsecos producidos por el entorno administrativo, la supervisión, las interrelaciones personales y las circunstancias laborales de la compañía.

**Cuadro N° 2.11**

**“Teoría de los dos factores de Herzberg”**

Motivadores	Factores de higiene
❖ Logro	❖ Supervisión
❖ Reconocimiento	❖ Políticas de la compañía
❖ Responsabilidad	❖ Condiciones laborales
❖ Crecimiento	❖ Relación con los compañeros
	❖ Relación con los subordinados
	❖ Seguridad

Muy satisfecho                      Neutral                      Muy insatisfecho

Fuente: Robbins S. (2014: 508).

Además el autor concluyó que lo datos proponían que lo opuesto de la satisfacción no era la insatisfacción, considerado por años; entonces eliminar la insatisfacción de un empleo no hacía necesariamente que éste

fuera más satisfactorio(o motivador. Como se observa en la figura, Herzberg propuso un continuo doble: lo opuesto de “satisfacción” es “no satisfacción” y lo opuesto de “insatisfacción” es “no insatisfacción”.Nuevamente, pensó que los factores que producían satisfacción laboral variaban a los que causaban insatisfacción laboral. Por tanto, los gerentes que deseaban eliminar los factores de insatisfacción laboral podrían evitar que las personas se sintieran insatisfechas, pero no determinaban motivarlas. A los factores extrínsecos que causan insatisfacción laboral fueron llamados factores de higiene. Cuando estos factores son adecuados, la persona no se siente insatisfecha, pero tampoco satisfecha (ni motivada). El autor sugirió que, para motivar a la gente, es necesario poner énfasis en los motivadores, que son factores intrínsecos y relacionados con el trabajo en sí.

La teoría de Herzberg fue muy popular desde la mitad de la década de 1960 hasta principios de 1980, aun las críticas que recibieron sus procedimientos y metodología. Aunque algunos críticos dijeron que esta teoría era demasiado simplista, ha influido en el diseño actual de puestos, especialmente en los casos de dominio del puesto. Robbins S. (2014: 508 – 509).

#### **4. Teoría de las motivaciones humanas universales**

David McClelland, psicólogo norteamericano (1961), y colaboradores plantearon esta teoría, que define tres necesidades adquiridas y principales impulsos en el ámbito laboral, empresarial y organizacional: **necesidad de logro (nLog)**, que es el impulso por sobresalir, de obtener éxito en estándares; la **necesidad de poder (nPod)**, implica que otros se comporten bajo ese indicador; y la **necesidad de afiliación (nAfi)**, implica deseo de tener relaciones interpersonales amigables y cercanas. La necesidad de logro más estudiada investigada de las tres.

Los individuos que presentan una alta necesidad de logro luchan más por conseguirlo, que por la atracción o las recompensas del éxito; desean hacer algo de manera más eficiente, incluso lo hecho anteriormente; prefieren trabajos que ofrezcan la responsabilidad personal de encontrar soluciones para los problemas, y de una retroalimentación de su desempeño para conocer si están mejorando, y que puedan seguir estableciendo metas moderadas de desafío, por ello evitan labores que consideran sencillas o difíciles.

Además, estos individuos no necesariamente son buenos administradores en organizaciones grandes, ya que persiguen sus propios logros, mientras que a los buenos administradores les interesa apoyar a que los demás trabajadores logren sus metas. McClelland evidenció que capacitar estimula necesidades de logro colocándolos en situaciones que impliquen responsabilidad personal, retroalimentación y riesgos moderados. Las otras dos necesidades de esta teoría no fueron investigadas de manera tan amplia como la necesidad de logro.

Sin embargo, sabemos que la administración más acertada tiende a presentar una necesidad alta de poder y una baja necesidad de afiliación. Ambas pueden medirse utilizando una prueba de proyección conocida como Test de Apercepción Temática (TAT) de Henry A. Murray y Christiana D. Morgan (1935) observándose en los encuestados reaccionar a un conjunto de imágenes.

Una persona ve cada imagen por un corto tiempo y luego escribe una historia basada en ella (algunos ejemplos se presentan en la figura N° 16.). Luego, interpretes capacitados determinan los niveles individuales de nLog, nPod y nAfi partiendo de historias escritas. Robbins S. (2014: 509 – 510).

**Cuadro N° 2.12**

**Sistema Motivacional: "Perspectiva tradicional"**

<b>Satisfecho</b>	<b>Insatisfecho</b>
-------------------	---------------------

**Perspectiva de Herzberg**

<b>Motivadores Insatisfecho</b>
<b>Satisfacción    No Satisfacción Insatisfecho</b>

<b>Factores de higiene Insatisfecho</b>
<b>No Insatisfacción    Insatisfacción Insatisfecho</b>

Fuente: Robbins S. (2014: 509).

**5. Teoría del establecimiento de metas de Edwin Locke (1968)**

Los científicos de la asociación de investigación de Wyeth recibieron un nuevo reto: lograr altas cuotas de nuevos productos; y sus bonos dependían del cumplimiento de metas. ¿Alguna vez un profesor lo ha motivado a "realizar su mejor esfuerzo" al encomendarle una tarea importante para la clase? ¿Qué significa una frase tan poco clara? ¿Su plan de clase habría sido más alto, si el profesor le hubiera informado que necesitaba obtener 93 por ciento para mantener su promedio de 10 en esa asignatura? Las investigaciones sobre la teoría del establecimiento de metas abordan estos temas y, como veremos, los hallazgos son impresionantes en los efectos que ejercen sobre el rendimiento laboral, el desafío, la meta específica y la retroalimentación.

Las investigaciones ofrecen un gran respaldo a esta, que demuestra que las metas es una motivación que mejora el rendimiento y, si son más difíciles producen mayor motivación sobre las metas fáciles. ¿Qué propone la teoría del establecimiento de metas? Primero, trabajar para lograr una



meta como partida de una motivación laboral, por consiguiente, los estudios demostraron que las metas son factores motivadores.

Estas metas originan mejores resultados que la meta generalizada de "hacer el mejor esfuerzo". Las metas específicas son un estímulo interno. Por ejemplo, cuando un representante de ventas asume un compromiso de realizar ocho visitas diarias, esta intención le proporciona una meta específica que tratará de lograr.

No es una contradicción cumplir propósitos proponga un programa motivador que alcance sus grados más altos con metas difíciles, y que la motivación de logro (de la teoría de las tres necesidades) es estimulada con metas moderadamente desafiantes. Esta teoría es aplicada a personas en general, y la motivación de logro se aplica a personas con un nLog elevado. Dado que entre 10 a 20 de porcentaje de estadounidenses tiene un óptimo grado de logro y que probablemente sea más baja en los países subdesarrollados, se recomienda planificar metas difíciles para incentivar el logro. Posteriormente, se concluyó que las metas se establecen en aquellos que aceptan y se comprometen con la empresa.

Las propuestas difíciles a cumplir provocan mayor rendimiento siempre y cuando hay aceptación por parte de los colaboradores. Luego, ¿acaso el trabajador se esforzará más si participa en la planificación de las metas? No siempre. En algunos casos, establecer metas produce un mejor desempeño, y el desempeño es mejor cuando sus gerentes les asignan las metas.

Sin embargo, cuando alguien se resiste en aceptar objetivos difíciles, probablemente sea preferible cumplir las metas en el área asignada. Finalmente, conocemos personas que obtienen mejores resultados si obtienen una retroalimentación sobre su progreso hacia las metas, debido a que esto conduce a identificar las desigualdades de lo ya realizado y lo programado hacer.

Como no toda la retroalimentación tiene la misma efectividad; se demostró que la retroalimentación autogenerada (cuando un empleado supervisa su propio progreso) es un motor motivador más eficaz que la retroalimentación que proviene de alguien más. Existen otras eventualidades, aparte de la retroalimentación que influye entre la meta y su vínculo con el desempeño: el compromiso con las metas, la autoeficacia y la cultura del país. Surge del antecedente de que se está comprometido con las metas.

El compromiso se hace más común con metas públicas, también cuando el trabajador establece y controla sus metas, no cuando otro se las asigne. De otro lado, la autoeficacia es la idea de una persona de sentirse competente para cumplir tareas, y la autoeficacia, cuanto más eleve el rendimiento, más confianza tendrá el individuo en esa aptitud para alcanzar éxito en una tarea.

De estas experiencias se pudo ver en situaciones difíciles, trabajadores con nivel bajo de autoeficacia están predispuestas a reducir su esfuerzo o a rendirse; y, los trabajadores con nivel alto de autoeficacia se exigirán más para superar el desafío. Asimismo, parece que personas con nivel alto responden a una retroalimentación negativa con un mayor esfuerzo y motivación, y los trabajadores con nivel bajo de autoeficacia tienen tendencia a reducir su empeño cuando reciben una retroalimentación negativa.

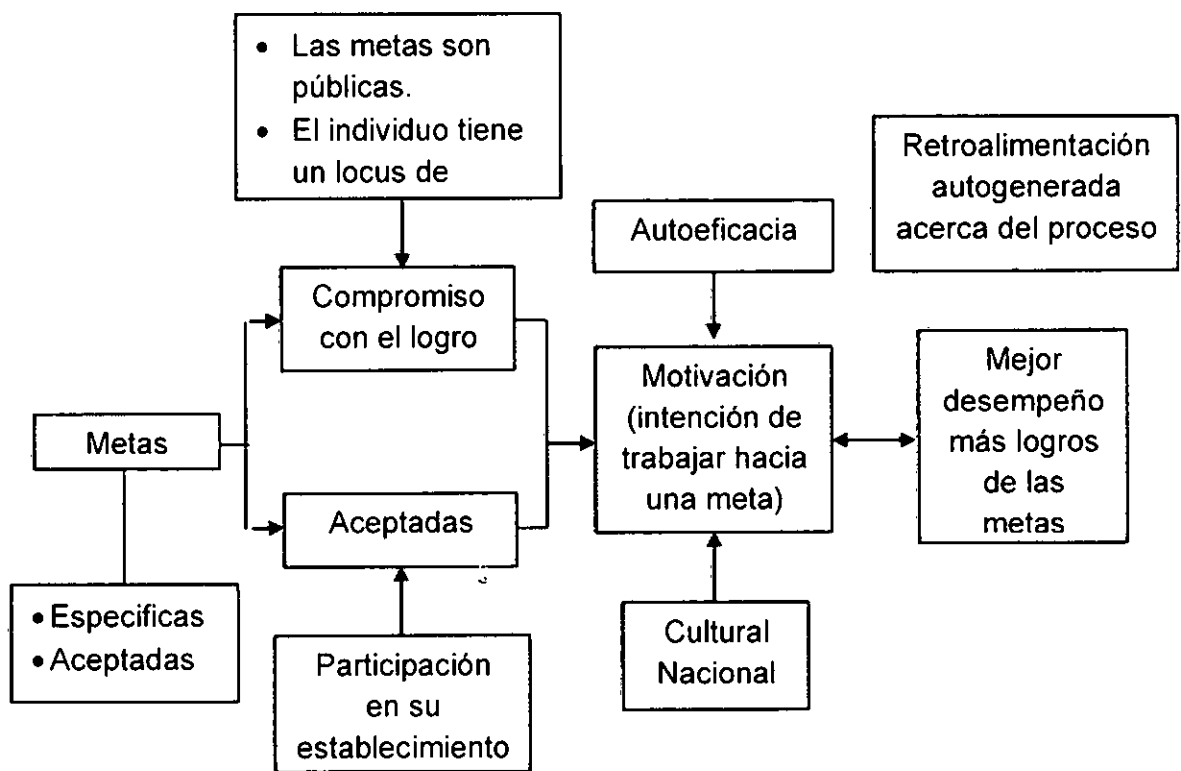
Finalmente, la teoría del establecimiento de metas tiene una dependencia de toda una estructura de cultura nacional, es más como un valor.

Es adecuada para los norteamericanos, ya que sus ideas principales coinciden de manera razonable con la cultura nacional. La teoría supone que los colaboradores serán independientes en un nivel aceptable (no tienen una puntuación alta en distancia del poder); y que, tanto los gerentes como los subordinados, consideran que el desenvolvimiento es importante (alto nivel de asertividad).

No es una expectativa que la planificación de metas produzca un desempeño más alto por parte de los colaboradores, en países donde las características culturales son diferentes. En la figura 11 se resume la correspondencia desde las metas, la motivación y el desempeño. En síntesis la intención de trabajar hacia metas difíciles y específicas es una fuerza motivadora poderosa; en las condiciones apropiadas, mejora el desempeño. Sin embargo, ninguna evidencia indica que metas estén relacionadas con una mayor satisfacción laboral. Robbins C. (2014: 510 – 512).

**Cuadro N° 2.13**

**“Teoría del establecimiento de metas”**



Robbins S. (2014: 510 – 512).

## **6. Teoría del reforzamiento de Burrhus Fredric Skinner (1904 -1990)**

Los efectos que siguen inmediatamente después de acción o conducta y que aumentan la posibilidad de repetirse, son denominados reforzadores. Esta teoría ignora los componentes de las metas, expectativas y necesidades, y más bien, únicamente, se enfoca en la persona cuando hace algo. El autor Walmart para este caso mejoró su programa de bonos para los trabajadores por horas; aquellos que prestan un trabajo sobresaliente a los clientes, y por ello reciben un bono en efectivo.

Este científico norteamericano de la psicología experimental aborda y explica la forma en que los actos pasados de una persona producen cambios en los comportamientos futuros mediante un proceso de carácter cíclico. Llevado este aporte al campo organizacional. A partir de un estudio realizado por GERAL H. GRAHAM en diferentes organizaciones, señala que el estímulo más poderoso que pueden emplear los gerentes es el reconocimiento personalizado e inmediato.

El gerente debe felicitar personalmente a cada uno de sus empleados:

- El gerente debe enviar notas de felicitación a quienes muestren un buen desempeño.
- La empresa debe basarse en el desempeño al momento de considerar los ascensos de sus empleados.
- El gerente debe hacer público el reconocimiento del buen desempeño de los empleados.
- Organizar reuniones que eleven la moral de los trabajadores para celebrar los logros alcanzados.

Los directivos utilizan los reforzadores para moldear la conducta, aunque existe la creencia generalizada de este concepto para sustentar la motivación B. F. Skinner; sostiene que los trabajadores probablemente muestren más conductas deseadas cuando reciben recompensa al hacerlo. Las recompensas a las conductas deseadas son más efectivas; pero

cuando se castiga una conducta, o ésta no es reforzada, disminuye las conductas de trabajo y cumplimiento de metas.

Si se sigue trabajando así, los directivos influyen en sus colaboradores cuando utilizan reforzadores positivos para el logro de metas. Además, los gerentes deberían desechar y no castigar las conductas indeseables. Aunque el castigo elimina las conductas no deseadas más rápidamente que la ausencia de reforzamiento, su efecto puede ser solo momentáneo y podría provocar desagradables efectos secundarios como el comportamiento disfuncional, conflictos gremiales, mal clima laboral, el ausentismo y rotación de personal. Siendo el reforzamiento una influencia importante para el comportamiento laboral, no es una exclusiva explicación a las diferencias existentes al motivar a los colaboradores.

### **Desempeño laboral de Mondy R. Wayne (1995)**

Según Mondy R. (2010:252-255); el desenvolvimiento laboral es la supervisión periódica, sistemática y hasta donde es posible imparcial y objetiva, de las cualidades individuales del trabajador, para las tareas que realiza.

La evaluación del rendimiento va a indicar como se ha realizado la elección del candidato y, si se le ha dado capacitación recibida; promociones, incentivos, transferencias, suspensiones y despidos. Hoy las empresas evalúa el desempeño individual. Luego la aplicación de una evaluación eficaz confirma los logros y cumplimiento de los planes de desarrollo, metas y objetivos.

La administración del desempeño dirige este proceso, que va a delimitar el desempeño de los trabajadores como valor, asimismo los equipos y, finalmente, la organización. El trabajo de RH contribuye a este proceso; proceso que incluye la acción de área de RH, el reclutamiento y la clasificación del personal, capacitación y desarrollo, el diseño y

actualización de la Carrera profesional y el programa de compensación, ya que la evaluación es básicamente decisiva para su éxito.

Una empresa debe tener algún medio para medir el desenvolvimiento individual o grupal, a fin de planificar el desarrollo. Aunque la evaluación implica ser un instrumento para administrar el trabajo se considera vital porque expresa abiertamente el diseño de manejo organizacional.

### **¿Por qué evaluar el desempeño?**

Se evalúa para administrar personal. Su principal objetivo es el dirigir el desarrollo personal y profesional de sus colaboradores, y supervisar la mejora permanente en base a resultados, aportando a los recursos humanos.

También, construye un vínculo entre gerentes y colaboradores, establece el diálogo, y cómo hacer para incrementar positivamente los productos cada uno; incluye también las expectativas. Existen empresas que no creen en las evaluaciones ese desempeño. Habitualmente se considera que la evaluación solo se realiza para aumento o no de sueldos o despidos.

Puede darse esta situación, en ocasiones, pero en este caso va más allá y tiene otras implicancias como el vínculo más duradero entre jefe y empleado, y la imagen de la corporación. Concretando la evaluación del desempeño es útil para: Decidir las promociones y remuneración. Tener una base de datos de cada evaluación hecha por los directivos y los colaboradores sobre el rendimiento laboral.

Edgar Henry Schein (1928), psicólogo organizacional y padre del desarrollo organizacional, al explicar que un trabajador "necesita saber cómo está realizando su trabajo", saberlo produce escalas de satisfacción en los empleados por tarea realizada. La mayoría necesitan y espera esa retroalimentación que produce la evaluación, de saber cómo hacen la tarea, y si debe mantener o modificar su comportamiento.

## **Planeación de Recursos Humanos**

Al evaluar los recursos humanos de una empresa, debe haber información disponible que describa la posibilidad de promoción y el potencial de todos los empleados, sobre todo de los ejecutivos clave. La planeación de la sucesión es un asunto fundamental para todas las empresas. Un sistema de evaluación bien diseñado proporciona un perfil de las fortalezas y debilidades de los recursos humanos de la organización con el fin de apoyar este necesario procedimiento.

### **Proceso de Selección: Oferta y demanda**

La clasificación que resulta de evaluar el desempeño predetermina el desenvolvimiento en los puestos, por ejemplo, calificar a directivos exitosos, que a su vez están identificados con el desempeño, por medio de evaluaciones, como aquellos que muestran comportamientos apropiados al realizar tareas clave.

Para efectuar un proceso de selección de personal, previamente, debe existir una necesidad, la que se corrobora a través de un diagnóstico situación, de necesidades. Este proceso debe fundamentalmente antes de ofertar un puesto, realizar el análisis del puesto; descripción del puesto y finalmente el diseño del puesto.

Entonces, estos datos pueden establecer referencias básicas para evaluar a los candidatos que se obtienen por medio de entrevistas de comportamiento.

Al validar los formatos de selección, la clasificación puede usarse como variable contra la cual comparar la puntuación de las pruebas. La validez va a depender de la comprobación con los resultados obtenidos de la evaluación.

## **Capacitación y Desarrollo**

Mediante la evaluación del desempeño se determina las necesidades específicas para planificar las capacitaciones y el desarrollo laboral. En el caso laboral, por ejemplo, de Pat Compton se requiere habilidad de escritura técnica y su evaluación revela una deficiencia de este aspecto, puede necesitar capacitación adicional en comunicación escrita.

Y en el caso, que una corporación identifica supervisores de primera línea que tienen dificultad para disciplinar, puede ser necesario un entrenamiento para solucionar este problema específico. Al identificar aspectos adversos al desempeño, el área de desarrollo diseña un programa para capacitar en fortalezas y trabajo eficiente.

Una evaluación no es garantía de perfeccionamiento asegurado, no obstante, la determinación de los requerimientos para capacitar son más precisas cuando existe claridad sobre lo que se va a evaluar. Un experto del área de desarrollo humano de producción de manufactura lo visualiza como estar conscientes de cualquier discrepancia entre cómo nos vemos nosotros, o los demás, cómo nos ven y mejora nuestra conciencia.

Considera que aumentar la conciencia es clave para asumir el máximo desempeño y capacidad fundamental para el crecimiento y el desarrollo personal.

## **Planeación y Desarrollo de carrera**

Planificar el desarrollo de una carrera debe verse desde lo individual como organizacional. En cualquier caso, el resultado de la evaluación de desempeño es esencial para evaluar las fortalezas y debilidades de un trabajador.

Los gerentes con esta información tienen la labor aconsejar al empleado y ayudarlo a desarrollar mejores estrategias para implementar su carrera.



## **Programa de Compensación**

El informe de la evaluación del desempeño constituye el fundamento para decisiones objetivas para ajustes salariales. Una mayoría de gerentes conciben compensar económicamente el desempeño sobresaliente, con incrementos de sueldo, ya que consideran que este desempeño favorece a la corporación. Recompensar el buen desempeño es una gestión central competente a la estrategia organizacional.

Diseñar e implementar un programa de evaluación del desempeño es una motivación, y después recompensar es una motivación a los grupos más productivos.

## **Relaciones internas con los empleados**

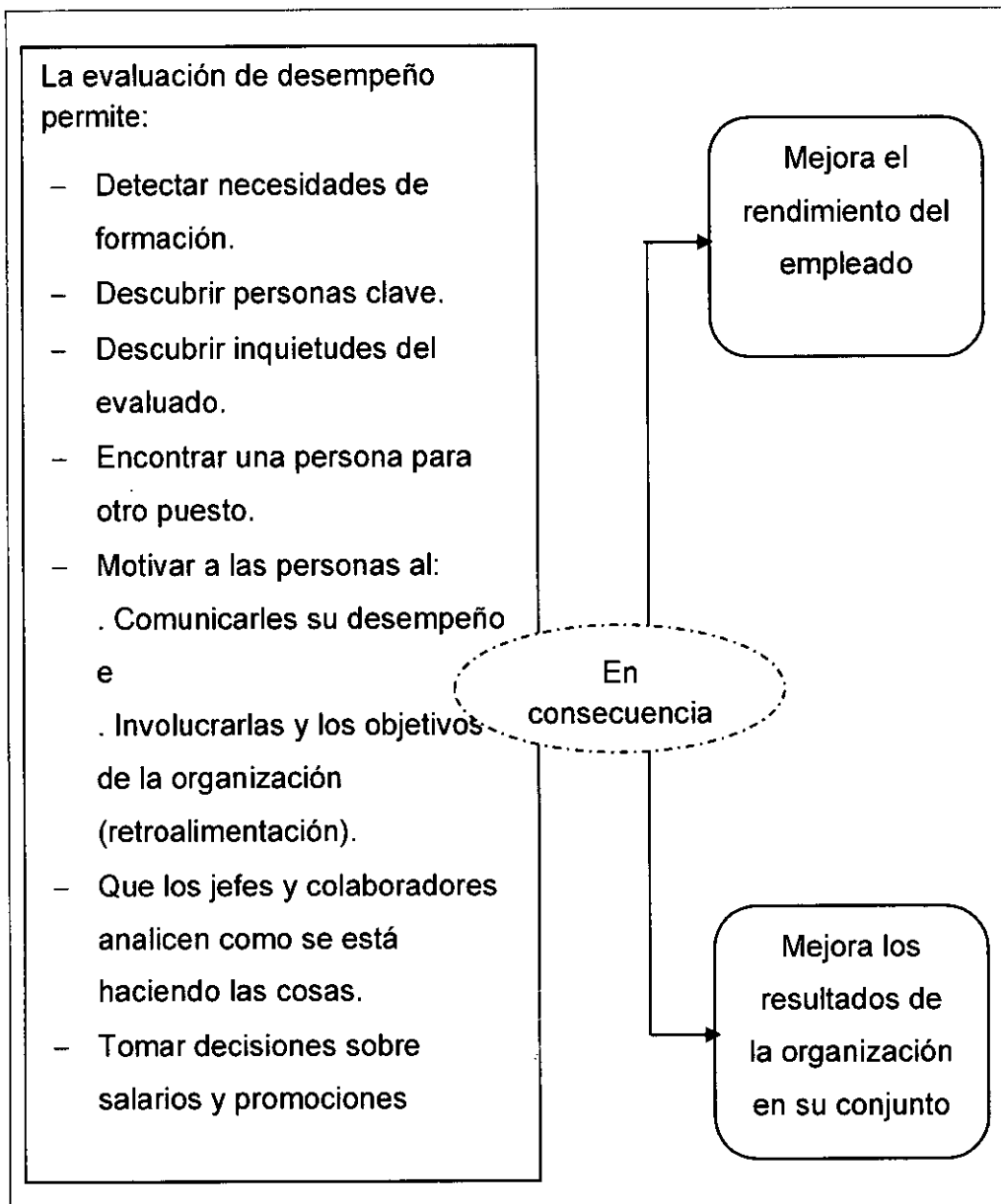
El informe de los resultados de la evaluación se usa también para decidir mejoras en áreas internas con los trabajadores como la promoción, la destitución, los despidos y las transferencias.

Por ejemplo, determinar que el talento de un trabajador es más útil para desempeñar otra tarea del mismo criterio, procediendo la transferencia. Cuando el desempeño tiene un nivel inaceptable, se procede a la destitución o incluso el despido laboral. Cuando participan empleados que trabajan bajo un contrato, la antigüedad es comúnmente base para considerar el despido.

Por otro lado, cuando la administración tiene más flexibilidad, la carpeta del desenvolvimiento laboral es más relevante.

**CUADRO N°2.14**

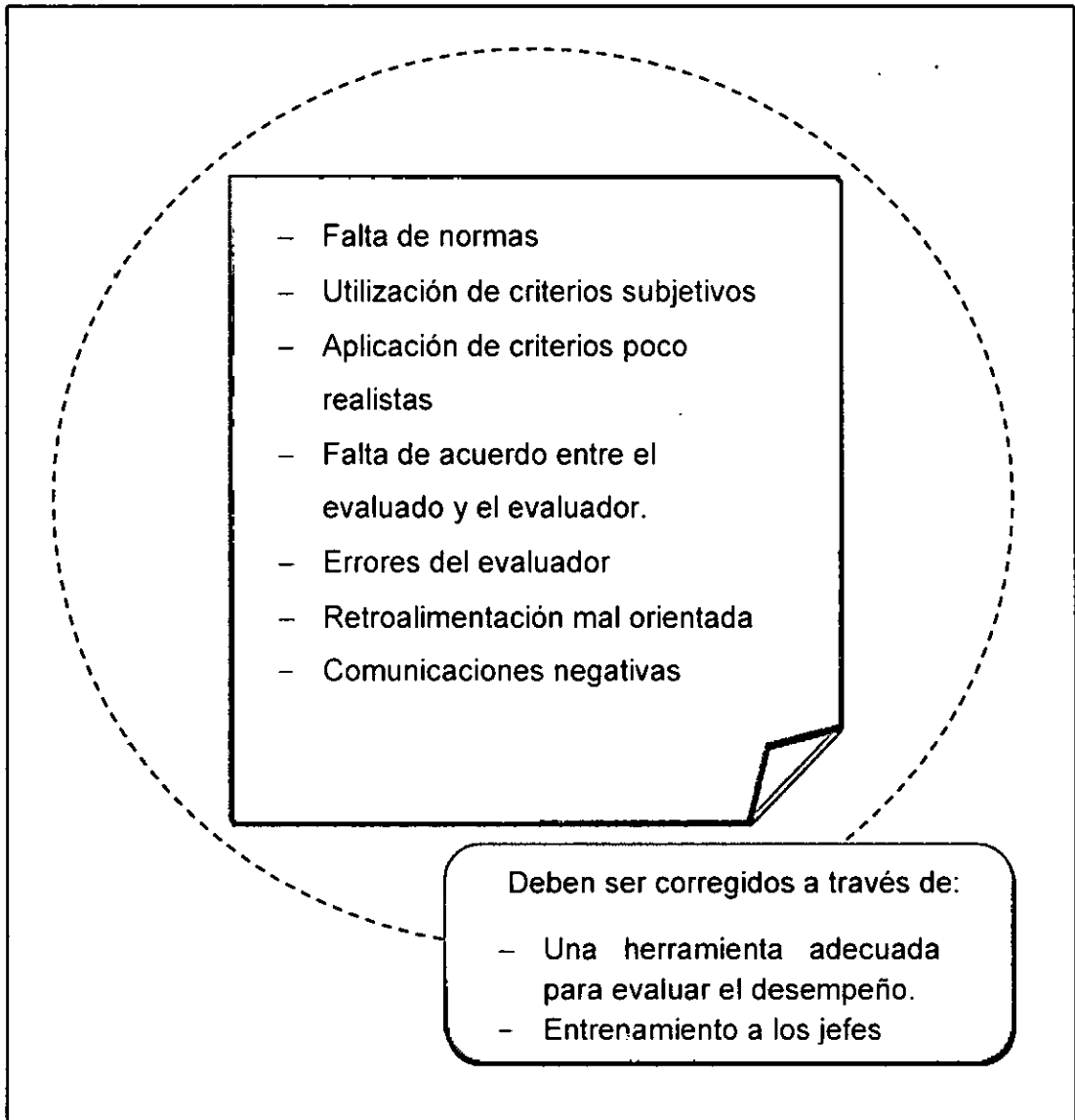
***“¿Para qué sirve evaluar el desempeño?”***



Fuente: Alles Martha. (2008:32)

## Problemas más comunes de la Evaluación de Desempeño

Cuadro N° 2.15



Fuente: Alles M. (2008, pág. 33).

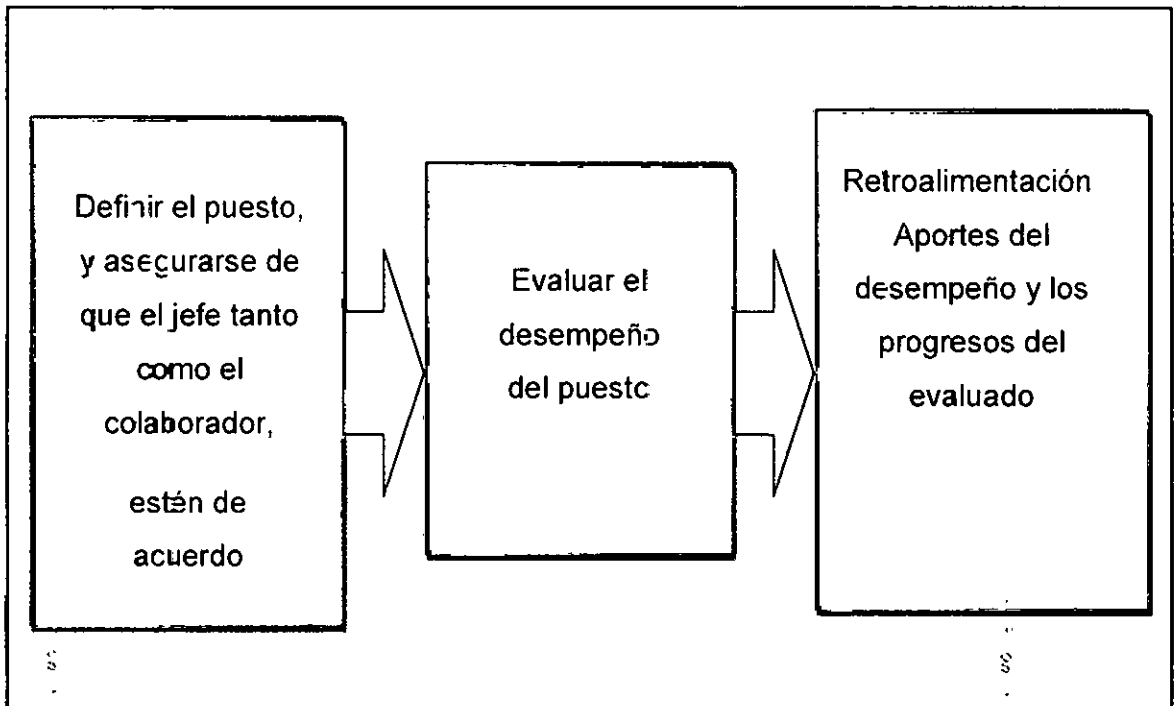
### Pasos de una Evaluación de Desempeño

- Especificar el puesto: el supervisor y colaboradores deben asegurarse de mostrar acuerdo en las responsabilidades y criterios del desempeño del cargo. Después, una evaluación del puesto; por

- lo que es necesario que el evaluador y el evaluado comprendan su contenido.
- Evaluar el desenvolvimiento: requiere una calificación con escala ciseñada para el caso.
- Retroalimentación: Es saber si se ha comprendido el mensaje sobre las funciones, y que se ve en los progresos del colaborador.

**Cuadro N° 2.16**

**“Tres pasos clave en la evaluación de desempeño”**



Fuente: Alles M. (2008:42).

## Ventajas de la Evaluación del Desempeño

Mejora el desempeño: Mediante la retroalimentación del trabajo que se realiza, el gerente y el especialista de personal organizan las tareas específicas.
Políticas de compensación: Evaluar ayuda a los gerentes a estudiar quiénes deben recibir aumentos salariales y ascensos. Existen corporaciones que hacen incrementos por los méritos, que también se determina por la evaluación de desempeño.
Decisiones de ubicación: Generalmente, Decidir las promociones, las transferencias y despidos que se basan en el desempeño anterior o en el previsto. Con frecuencia, las promociones implican un reconocimiento al desempeño anterior.
Necesidades de capacitación y desarrollo: Un trabajo falto indica la necesidad de capacitar nuevamente al colaborador. Por su parte, el buen desempeño indica la existencia de un potencial por desarrollar, aún no aprovechado.
Planeación y desarrollo de la carrera profesional: La retroalimentación del desempeño orienta las decisiones sobre alternativas profesionales específicas.
Imprecisión de la información: El desempeño inexacto indica que en alguna práctica hubo errores en la información sobre el puesto, planes o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de capital humano. Si se ejecuta una información imprecisa se pueden tomar decisiones inadecuadas de contratación, capacitación o asesoría
Errores en el diseño del puesto: El desempeño insuficiente puede indicar errores en los requisitos del puesto, y la evaluación ayuda a identificarlos.
Desafíos externos: El desempeño se ve influido por factores externos, como la familia, la salud, las finanzas, etc. Si esos factores aparecen como resultado de la evaluación del desempeño es factible que el departamento pueda prestar ayuda

Fuente: Werther W. (2014:216).

## **Elementos de un Sistema de Evaluación del Desempeño**

El enfoque que se elija debe detectar los factores del desempeño, y su medición para proporcionar un feedback a los colaboradores y al área de capital humano.

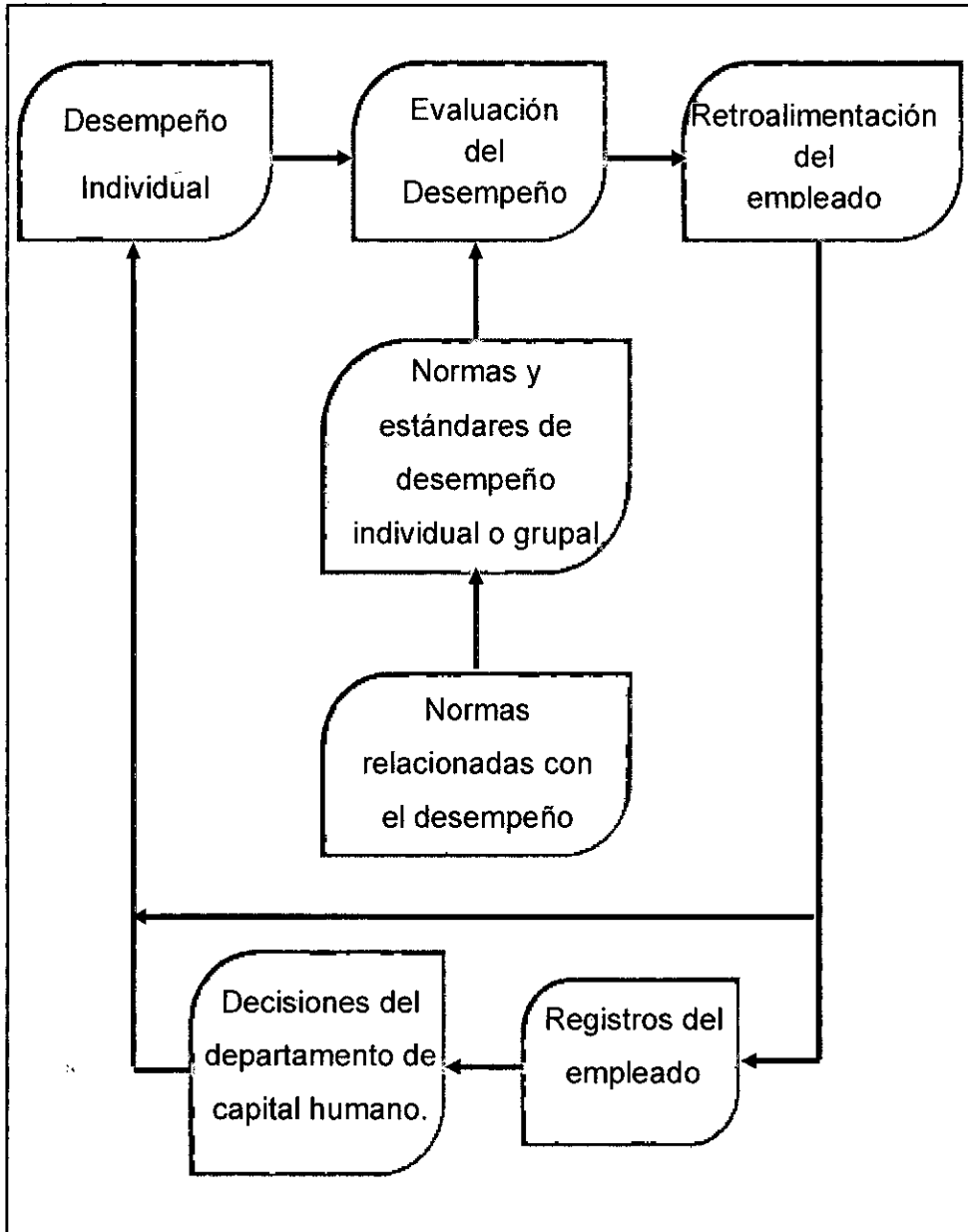
Si la directiva no establece los requisitos o funciones del cargo de evaluadores, pueden interpretarse datos imprecisos o elementos subjetivos. El área encargada de la evaluación es desarrollo humano o capital humano. Esta centralización es para centrar la administración del personal y consonancia al procedimiento, por ello, siendo más sencillo la comparación de los datos resultantes entre grupos similares de empleados.

Aunque los evaluadores pueden proponer el desarrollo de diferentes enfoques, para gerentes, para profesionales, supervisores, colaboradores y obreros, pero lo adecuado es que debe existir igualdad para cada categoría a fin de tener resultados utilizables.

Para poder evaluar de una forma completa y efectiva a tus empleados, deberás considerar 4 áreas de desempeño: a) Productividad y calidad del trabajo. La productividad es la cantidad de trabajo que un empleado realiza durante su jornada laboral. No debemos olvidar que la calidad de un trabajo es totalmente subjetiva. b) Eficiencia. La eficiencia implica una maximización de la productividad con un mínimo esfuerzo o gasto. Un trabajador eficiente es aquel capaz de desarrollar sus tareas en el mínimo tiempo posible y con un resultado óptimo. c) La formación adquirida; es la formación en el crecimiento profesional de los empleados, pero también en el de la propia empresa. Un trabajador formado es un trabajador preparado para ayudar a su empresa a alcanzar todos los objetivos que se proponga. Invertir en la formación del empleado es invertir en la propia empresa; d) Objetivos conseguidos: Para conseguir un buen rendimiento por parte de los trabajadores, es importante que conozcan cuáles son los objetivos de la empresa y qué se espera de ellos.

**Cuadro N° 2.17**

**“Elementos clave en los sistemas de evaluación del desempeño”.**



Fuente: Werther W. (2014: 217).

### **Comisión de evaluación de desempeño**

Depende de la organización organizar una delegación especialmente para evaluar el desempeño. La evaluación colectiva la realiza un equipo de expertos interesados directa o indirecta en el desempeño de los empleados de todas las áreas, también, de personal eventual. Los integrantes son un presidente (Un representante), el jefe de RRHH y expertos en esta evaluación especializada, quienes participan en todas las evaluaciones y su papel es moderar y garantizar un juicio equilibrado, así como orientar a cumplir estándares señalados y la constancia del sistema; mientras que para el personal eventual será un gerente y su superior.

Esta alternativa es bastante criticada por su aspecto centralista y por su espíritu de juicio con el comportamiento anterior. Este aspecto, es una situación difícil para esta comisión que debe enfocar sus esfuerzos en la mejora del desempeño. La comisión es una alternativa costosa, difícil y prolongada, porque la totalidad de los empleados deben pasar por el matiz de la comisión.

Además, los evaluados se sienten inferiores, al ver su desempeño depender de una comisión central que juzga a todos, aprueba o desaprueba.

### **Métodos de evaluación con base en el pasado**

Su importancia condujo a la formulación de diversos métodos para juzgar el desempeño desde una historia de rendimiento en la empresa.

Esta técnica está confeccionada para disminuir los inconvenientes producidos por otros enfoques, además que hay que reconocer que las técnicas no son perfectas; cada una posee ventajas y desventajas. Los enfoques que evalúan el desempeño en el desenvolvimiento pasado estudian lo que ya se hizo, y se puede medir sus resultados.

Su desventaja está en que no se puede hacer nada ante lo que sucedió. Sin embargo, al recibir la retroalimentación los trabajadores pueden mejorar



lo que estuvo mal en trabajos pasados inclusive eliminar malos procedimientos del puesto, y variar la conducta de ser necesario.

Las técnicas más comunes de evaluación del desempeño son:

- Escalas de puntuación
- Listas de verificación.
- Métodos de selección forzosa.
- Método de registro de acontecimientos notables.

### **Escalas de puntuación**

Es el método más antiguo y todavía empleado y común para evaluar y aplica el empleo de escalas de puntuación. Método de evaluación subjetiva, con una escala desde bajo a alto. La figura N° 16, en la pág.100, ilustra este método e consistente en opiniones que permiten la calificación.

En muchos casos varios ítem no resultan directamente relevantes para el puesto. Se acostumbra conceder valores numéricos a cada aspecto, para obtener varios cómputos. Algunos acostumbran relacionar la puntuación obtenida con los incrementos de sueldo. Por ejemplo si es un resultado de 100 respuestas es equivalente a 100% del incremento potencial, si son 90, 90% del incremento, y así en todos los demás.

Entre las ventajas del método está la facilidad de su diseño, la sencillez de aplicarlo, y donde los evaluadores requieren de poca capacitación para administrarlo inclusive a grandes cantidades de trabajadores.

**Cuadro N° 2.18**

**"Muestra de una escala de puntuación para la evaluación de desempeño"**

**Instrucciones para el evaluador:** Sírvase indicar en la escala de puntuación su evaluación del desempeño del empleado.

**Nombre del empleado:** Marcelino Díaz.      **Departamento:** Policromado

**Nombre del evaluador:** Porfirio Hernández      **Fecha:** 20 de febrero de 2000

	Inaceptable	Pobre	Aceptable	Bueno	Excelente
1. Confiabilidad	_____	_____	_____	_____	_____
2. Iniciativa	_____	_____	_____	_____	_____
3. Rendimiento	_____	_____	_____	_____	_____
4. Asistencia	_____	_____	_____	_____	_____
5. Actitud	_____	_____	_____	_____	_____
6. Cooperación	_____	_____	_____	_____	_____
7. Compañerismo					
..	.	.	.	.	.
..	.	.	.	.	.
..	.	.	.	.	.
20. Calidad del trabajo.					
Resultados	_____	_____	_____	_____	_____
Totales	_____	+	_____	+	_____
Puntuación total	_____				_____ =

Fuente: Keith D. (2014:306)

Las desventajas son diversas, porque es posible que en esta técnica se produzcan distorsiones involuntarias, ya que es una herramienta subjetiva. Se pueden anular algunos procesos para evaluar funciones de diferentes tipos. Por ejemplo, la "creatividad" resulta esencial para los empleados en una agencia de publicidad, pero de significado nulo para militares en el traslado del petróleo. De igual manera, el "mantenimiento del equipo a su cargo" muestra poco vínculo con las funciones del diseñador en una agencia de publicidad.

La retroalimentación se debilita porque el empleado tiene escasa oportunidad de mejorar aspectos con deficiencia, o de reforzar los adecuados cuando se aplica una evaluación general.

### **Lista de verificación**

Este instrumento determina que el diseñador de la prueba elija las afirmaciones que caractericen el trabajo realizado por el empleado.

También puede que el supervisor inmediato sea el que evalúe. Sin su participación, inclusive sin su conocimiento, los encargados pueden calificar las respuestas de la lista de verificación, por cada uno, según su importancia. El resultado es denominado lista de verificación con valores.

Estos valores permiten la cuantificación para obtener puntuaciones totales. En la figura N° 17 se muestra la sección de una lista de verificación con valores. La valoración a cada aspecto se encuentra entre paréntesis para indicar que pueden excluirse del formulario de evaluación. Si es que está incluida en la lista. Suficientes aspectos, pueden aportar al desenvolvimiento laboral.

Es un método práctico e internacionalizado, además de emplear expresiones generales que disminuyen la relación con el perfil del cargo específico. Entre las ventajas está lo económico, la facilidad de aplicarlo, y menor exigencia de capacitación que se requiere para aprender a evaluar,

así como su universalización. Como desventaja está la ocurrencia de distorsionar (que se debe sobre todo opiniones subjetivas sobre el empleado), la interpretación equivocada sobre algunos aspectos por asignarle valores ambiguos en su elaboración. Otra desventaja es que no se puede hacer puntuaciones relativas. En el punto de la figura, no se puede distinguir por, ejemplo, entre situaciones de contribución voluntaria de horas extra o situaciones de trabajo extra, en contra de la voluntad del empleado. Cuadro N° 2.19: “Ejemplo de una lista de verificación con valores para la evaluación de desempeño” Instrucciones para el evaluador: Señale cada una de las afirmaciones que se relacionan al desempeño de trabajo.

**Cuadro N° 2.19**

**“Lista de verificación con valores para la evaluación de desempeño”**

Instrucciones para el evaluador: Señale cada una de las afirmaciones que se aplican al desempeño del empleado.

Nombre del empleado: _____	Departamento: _____
Nombre del evaluador: _____	Fecha: _____
Valores.	Señale aquí
(6.5) 1. Se queda horas extra si se le pide.	_____
(4.0) 2. Mantiene muy aseado el lugar de trabajo.	_____
(3.9) 3. Suele ayudar a las personas que lo necesitan.	_____
(4.3) 4. Planea sus acciones antes d iniciarlas.	_____
. . .	.
. . .	.
. . .	.
(0.2) 30. Escucha consejos pero rara vez lo sigue.	_____
(100.0) Puntuación total.	_____

### **. Método de selección forzada**

Es un diseño de oraciones más descriptivas acerca del desempeño en las encuestas, con frecuencia, expresiones de carácter positivo o negativo.

Por ejemplo:

1. Aprende con rapidez
2. Su trabajo es preciso y confiable
3. Con frecuencia llega tarde
4. Trabaja con gran empeño
5. Constituye un buen ejemplo para sus compañeros
6. Se ausenta con frecuencia

El evaluador, en ciertos casos, selecciona la oración que mejor describe, sin considerar que las circunstancias ocasionales, o los especialistas en manejo de personal agrupan las expresiones en estratos determinados, previamente, acerca de la habilidad para aprender, el desenvolvimiento y las relaciones interpersonales.

El grado de respuesta que va a dar el encuestado puede calcularse sumando el número de repeticiones de cada afirmación que es seleccionado. El resultado general no ilustra las áreas que requieren mejorar. Este método tiene como aporte reducir errores controlados por el que evalúa; también, es sencillo de aplicar y adaptar en todos los puestos.

Deben estar debidamente relacionadas con el cargo, ya que puede ser una limitación para ayudar a los colaboradores en la mejora de su desenvolvimiento. Tener cuidado de que los evaluados puedan percibir como muy justa seleccionar una frase sobre otra. Esto es, si el evaluador, por ejemplo, indica: "Aprende con rapidez" en el punto uno, y luego, considerar que no se tomó en consideración el empeño ante su trabajos; por tanto la valoración de esta forma es baja tanto entre los que evalúan y los examinados por la limitada posibilidad de obtener retroalimentación.

### **. Método de registro de acontecimientos notables**

Este método se caracteriza por llevar un archivo diario de las ocurrencias, en el que el evaluador registra los casos positivos o negativos, que afectan o benefician a la empresa. Este registro tiene dos áreas: la primera, se refiere exclusivamente al periodo relevante a la evaluación; por ejemplo, de enero a junio, de este modo, si está registrado de lo que el colaborador hizo anteriormente, así se evita la evaluación subjetiva; la segunda, solo se registra acciones atribuidas al empleado, fuera de su control, y se registran únicamente las realizadas por el evaluado. Por supuesto, decidir con exactitud lo que está controlado por el colaborador y que no es un punto delicado en este método de evaluación.

El cuadro N° 2.20, ilustra los acontecimientos notables consignados por un supervisor aplicado a un empleado asistente de laboratorio. Los incidentes de ambos tipos negativos o positivos, se registran antes o poco después de ocurrido; y son ordenados en categorías como la prevención de accidentes, control de riesgos, y control de materiales. Este método sí proporciona retroalimentación al empleado.

También, reduce la distorsión de los hechos. Su efectividad surge de la organización de la base de datos que registre el evaluador. Primeramente se registra con todo detalle, pero después disminuye el registro hasta que, al acercarse la evaluación, se añade nuevas observaciones.

Al producirse la distorsión de los acontecimientos recientes, un evaluado puede percibir que su supervisor solo está presentando argumentos a su favor, inclusive, cuando registra las ocurrencias, es posible que considere que la consecuencia negativa por el error del empleado se prolongue demasiado y perjudicar a su evaluación de manera exagerada.

## Cuadro N° 2.20

### “Método de registro de acontecimientos notables”

**Instrucciones para el evaluador:** Registran los incidentes específicos de carácter descollante, positivos o negativos que caractericen el desempeño del empleado a su cargo.

<p><b>Nombre del empleado:</b> <u>Guillermo Trujillo (Asistencia de laboratorio)</u></p> <p><b>Nombre del evaluador:</b> <u>Q.F.B. Rosario Sandoval</u> <b>Periodo de evaluación:</b> <u>1-I-2000 a 30-VI-2000.</u></p>
<p><b>Control de riesgos y prevención de accidentes</b></p> <p><b>Feb. 16:</b> Se percató que la puerta de emergencia estaba bloqueada y avisó al departamento de mantenimiento.</p> <p><b>Feb. 24:</b> Ayudó a extinguir un conato de incendio y aunque otras personas se vieron presas del pánico, conservo la calma.</p> <p><b>Mar.18:</b> Salió de laboratorio durante 25 minutos y dejó encendido un mechero, en contra de las normas. Un compañero de trabajo apago el mechero.</p> <p><b>Abril 23:</b> Cuando se dio cuenta de que Alonso Amable no comprendía bien el sistema nuevo de operación de la máquina centrífuga, dedicó su hora de almuerzo a enseñarle.</p> <p><b>Junio 12:</b> Omitió seguir los pasos establecidos para el producto A-12 y como resultado se echó a perder un lote completo de colorantes.</p> <p><b>Control de materias primas y material procesado.</b></p> <p><b>Feb. 24:</b> Durante el conato de incendio protege el material inflamable que se encontraba en el laboratorio.</p> <p><b>Abril 6:</b> Permitió que un lote completo de materia prima se malograra por contacto con colorantes que no retiró oportunamente.</p> <p><b>Abril 13:</b> Un lote completo de material procesado se echó a perder porque el señor Reaño no lo rótulo adecuadamente.</p>

Fuente: Keith David (2014:308).

### **Evaluación de desempeño de 360°**

Es un método sofisticado para evaluar, y es generalmente aplicado por organizaciones grandes.

Al trabajador lo evalúa toda la corporación: jefes, compañeros y colaboradores. Por su jefe, con un esquema tradicional, el gerente del jefe, compañeros seleccionados, etcétera. También pueden participar usuarios y proveedores. La fiabilidad de los resultados lo da la mayor cantidad de evaluadores.

Las evaluaciones jefe – empleado pueden resultar incompletas, porque es una única fuente, en cambio, más fuentes aportan una mejor visión y más completa del desenvolvimiento laboral. En consecuencia, pueden reorientar mayor colaboración en el trabajo.

Los empleados asumen actitudes de mayor responsabilidad y se preocupan por su efecto en los trabajadores. Si esto sucede, es factible prever un incremento en la productividad. La evaluación llamada de 360° es la más novedosa para la valoración del desempeño, ya que procura responder a mayores requerimientos, expectativas laborales y satisfacción de necesidades tanto del jefe, colaboradores y servicios.

Es un método claro y sencillo, es una valoración entre grupos, mediante una prueba de ítems o factores predeterminados de la persona y son observables en lo cotidiano. El camino a seguir en la evaluación de 360° es: Definir las competencias tanto cardinales como específicos según corresponda al cargo. De implementarse un diseño de evaluación del desempeño, las competencias o factores debes ser los mismos.

- Definición de las competencias tanto cardinales como específicas de la organización, o del puesto según corresponda: Si una empresa ha implementado un programa de evaluación de desempeño, las competencias o factores debes ser los mismos.



Normalmente, para evaluar se puede tomar un menor número de competencias; dado el caso solo se incluyen para esta evaluación las competencias cardinales.

- **Diseño de la herramienta:** Es el soporte técnico del proceso, consiste en la elaboración del cuestionario o formulario de evaluación de 360°.
- **Elección de las personas:** Equipo de evaluadores, de otras áreas, clientes y proveedores externos. Los abastecedores son opcionales. La evaluación es anónima y las respuestas elegidas por el evaluado.
- **Lanzamiento del proceso:** Día de la evaluación con los interesados y los evaluadores.
- **Revelamiento y procesamiento de los datos:** Grupo de especialistas para preservar la confidencialidad de la información.
- **Comunicación a los interesados:** De los resultados de la evaluación de 360°.
- **Informes:** Solo al evaluado. La organización recibe un informe consolidado sobre los resultados de los evaluados.

#### **. Las claves para el éxito de una aplicación de 360°**

Producto de la experiencia profesional los siguientes aspectos representan las pautas para una exitosa evaluación 360°.

Claves para el éxito:

- La herramienta
- Una prueba piloto
- Entrenamiento a evaluadores y evaluados
- Los manuales de instrucción
- Procesamiento externo
- Los informes

- La devolución a los evaluados
- Seguimiento con los evaluados
- Continuidad

### **2.2.3. Dimensiones de la segunda variable**

#### **A. Productividad**

Schroeder R. (2009), sostuvo que el rendimiento es una dependencia de la producción y los recursos materiales. También se define como la relación de los resultados y su tiempo planificado, por ejemplo, menor tiempo para obtener resultados, entonces el sistema es más productivo.

“Es la interdependencia existente entre la materia prima y la producción y, que requiere medir la producción. Entonces a mayor productividad, o a menor uso de insumos para la misma producción, la productividad mejorará.” (p. 533).

A esto se denomina productividad (P), es el índice económico de relación de la producción con los recursos para obtener determinada producción, y se expresa matemáticamente como:  $P = \text{producción}/\text{recursos}$ . La productividad evalúa la capacidad de un sistema de producción requerida y, paralelamente, el aprovechamiento de recursos, o sea, el valor agregado. Utilizar la mayor productividad de los recursos o produciendo los mismos bienes o servicios e más rentable.

Por esta razón, lo que busca la empresa es la calidad para aumentar la productividad. (Schroeder R. 2009) El motivo principal para estudiar este tema es para encontrar las razones que la deterioran y, una vez conocidas, normar para incrementarlas.

García R. (2009) Para el autor, la productividad es rendimiento y consiste en emplear recursos de la empresa para alcanzar objetivos preestablecidos.

Se propone una producción gastando menos capital, es decir, el eficiente empleo de los recursos para la producción: humanos y materiales; elementos sobre los cuales el ingeniero industrial pone sus esfuerzos para aumentar la productividad actual y, en esa forma, minorar los gastos de producción.

La producción en base a la relación producto-insumo, se puede incrementar de tres formas:

1. Aumentar el producto y mantener el mismo insumo.
2. Reducir el insumo y mantener el mismo producto.
3. Aumentar el producto y reducir el insumo simultánea y proporcionalmente. (Cap. 2).

Roberto García Criollo (2009) determinó que la productividad no mide la producción ni de la cantidad fabricada, sino la eficiencia los recursos existentes combinados para lograr resultados deseables. Por consiguiente, la productividad es medida con diferentes esquemas:  $1^{\circ} = \text{Producción} / \text{Insumos}$   $2^{\circ} = \text{Resultados Logrados} / \text{Recursos empleados}$ .

### **Productividad y competitividad empresarial**

Del abundante aporte conceptual, se elige como la relación entre la producción y los recursos empleados, o como los resultados logrados de la actividad empresarial.

Ante la imprecisión de una medida, en general, se opta, por la aproximación de la productividad con la relación entre insumos y productos como indicadores, por ejemplo, cuota de mercado, unidades físicas, valoración bursátil, valor monetario de mercado, etcétera. A este concepto se une el de competitividad empresarial.

Aún se discute este concepto y sus implicaciones, porque no existe una definición general. Por ahora se define como "Capacidad para mantener sistemáticamente ventajas competitivas con el fin de alcanzar, sostener, o

mejorar una condición social frente a competidores”. Es trascendente la productividad como elemento esencial para ganar nivel en competitividad, o para mantener la competencia en el mercado y alcanzar mayor rendimiento y rentabilidad sobre la media, al ofrecer un valor añadido al mercado.

Al concepto de productividad de los factores se halla ligado de manera íntima el de competitividad empresarial. Y aunque nos podríamos pasar horas hablando de este concepto y de sus implicaciones, ya que no hay una definición unánime. “Capacidad de mantener de manera sistemática ventajas competitivas que permitan alcanzar, sostener, o mejorar una determinada posición respecto al resto de competidores”.

#### Aspectos esenciales en el contexto actual

La teoría de los recursos y capacidades es una estrategia que estima a una corporación como un compuesto único de recursos tangibles e intangibles. La variedad de éstos entre las diferentes empresas, es el principal factor de diferencias en la rentabilidad para que se mantenga en el tiempo.

Esta teoría defiende un determinado éxito en base a los recursos que posee la empresa, esclareciendo que existen recursos no determinantes para el éxito, es decir, que permiten alcanzar ventajas competitivas y sostenibles, y apropiarse de las ganancias generadas.

#### **B. Trabajo en equipo (rendimiento del equipo)**

Maginn Machinery (2004) sostiene que la mejor estrategia de rendimiento es en grupo, en el campo profesional, ya que es difícil avanzar solo.

Lo es también para la sociedad que se necesita apoyar de manera innovadora y poner en común diferentes habilidades que facilite la creatividad, la motivación y el apoyo necesario para alcanzar objetivos.

Trabajar en equipo es más habitual de nuestra sociedad. Además de ideas brillantes o una decisión original, estas ideas y decisiones se desarrollan y en equipo. Tener una meta común entre todos los miembros, como las ventas, desarrollar un nuevo proceso o gestionar varios departamentos. Cualquier meta, justifica conseguirlo, a través del grupo.

Otra característica del equipo es que varias personas trabajan juntas para lograr este objetivo, y se integran entre ellos. Las experiencias, las perspectivas y labor desempeñada enriquecen como grupo. Los integrantes aportan conocimientos diferentes al equipo, hay perfiles expertos en finanzas, otros en planificación, unos son técnicos, otros especialistas en ventas y otros en marketing. Aun incluyendo perfiles similares, o habilidades diferentes, se puede trabajar en equipo.

Si un equipo reúne diferentes habilidades y perspectivas necesarias para solucionar casos que se presentan, el resultado será extraordinario. Además, lograr el objetivo, es un logro que se comparte en el equipo. Como todos han participado en el trabajo, todos se sienten protagonistas. Múltiples estudios muestran que las decisiones y la creatividad de los equipos superan con creces la labor individual. Un buen equipo logra resultados rápidos, creativos, inteligentes, decisivos y consistentes. Se concluyó que trabajar en equipo es mejor. Se necesita un grupo para compartir ideas, experiencias, resultados y alcanzar ese objetivo común:

- Estar atento que para lograr el éxito del equipo, o que el grupo funcione bien, es importante analizar el aporte de ideas de todos los participantes y cómo las expresan es importante para todos, y que se sientan integrados e incluidos en el grupo; así funcionará mejor.
- Otro componente obligatorio es analizar el desenvolvimiento del grupo con cierta regularidad. Esta reflexión mejorará su funcionamiento.

- Recuerde que se pueden recurrir a las habilidades que mejoren la eficacia del equipo. Son habilidades que pueden aprenderse y practicarse; las encontrará todas en este libro. Maginn M. (2004: 08 – 09).

#### **. Fijar un objetivo claro y común**

Un equipo sin objetivos que cumplir es una empresa sin rumbo fijo, no llegará a buen término. Las reuniones serán interminables, los debates no conducirán a ninguna conclusión, por tanto, lo que se decida no convencerá a nadie. Un equipo necesita un objetivo claro, concreto y alcanzable.

El objetivo es la misión del grupo, que sea motivador, o sea, un objetivo que requiera acción y decisiones. Concrete el objetivo en una frase corta y directa; por ejemplo, aumentar las ventas directas en la tienda, crear un producto innovador, tener un sistema efectivo de contabilidad, mejorar el valor y el servicio a nuestros principales distribuidores, evitar hacer esperar al cliente, o acceder a un nuevo segmento del mercado. Un objetivo de trabajo en equipo y más famoso es el trazado por el presidente estadounidense John F. Kennedy en 1962: “Creo que este país debe conseguir como objetivo lograr que un hombre llegue a la Luna y regrese a salvo a la Tierra, antes que termine esta década”. Aplicándolo en nuestra empresa: No se sienta limitado por lo que necesite para lograrlo, ni el tiempo que tarde.

En un equipo, el objetivo siempre es la misma visión de varias personas, una sola persona no podría lograrlo, por eso se llama trabajo en equipo.

Cuanto más número sea el equipo, más importante es hablar con ellos para averiguar si comprenden bien el objetivo. Sería un conflicto que cada uno interpretara el objetivo de forma diferente. Por ejemplo, el objetivo “mejorar el vínculo entre el vendedor y el cliente” es demasiado genérico.

Aunque sea un objetivo lleno de buenas intenciones, es muy probable que sea interpretado de diferente manera. Un objetivo más concreto sería "reducir los reclamos de los clientes", "reducir la reacción" o "aumentar las valoraciones de satisfacción". El objetivo tiene que superar un reto más sutil. Todo el equipo tiene que tener convicción de alcanzar el objetivo y éticamente correcto.

Si algunos miembros creen que es una tarea imposible, será difícil trabajar en equipo. ¿Y si alguien no considera ético el objetivo? En el caso en que seguir consiguiendo ventas adicionales a clientes, y un integrante del equipo considera que éstos ya han comprado suficientes productos y, que los nuevos intentos de venta desgastarían la relación, es recomendable exponer su opinión a los demás, antes de fijar este objetivo. Compruebe que están de acuerdo con los objetivos:

- Sea concreto: fije objetivos breves, claros, concretos y alcanzables. Si el equipo no lo ve claro, no lo conseguirá.
- Pregunte a cada participante cuál es el objetivo central: sus respuestas le indicarán si han comprendido lo que se espera de ellos.
- Compruebe la posibilidad del objetivo: un equipo con habilidad, recursos y compromiso puede alcanzar el objetivo.

### **. Definir las responsabilidades**

Cada miembro tiene una función concreta el de cumplir un objetivo común. Es responsabilidad de cada uno concretar su parte del trabajo, pues los demás confían en que los demás se ocuparán de un aspecto. Luego se describe exactamente la responsabilidad según cada puesto, las habilidades básicas y las características técnicas del trabajo para concretar el resultado. Las diferentes habilidades de cada integrante pueden convertirse en ventajas para el equipo.

Los equipos tienen que definir directivas de procedimientos básicos de funcionamiento, su formación grupal, así como cumplir desde la programación de actividades hasta los protocolos para resolver conflictos. Es necesario que todos los miembros conozcan y comprendan estas normas básicas. Es importante apoyar al equipo.

Es decir, aportar ideas, generar alternativas, comentar enfoques creativos y expresar opiniones con claridad, sin sentirse coaccionado ni ridiculizado. Las ideas conjuntas es buen resultado por parte de los equipos. En las reuniones, debe promoverse un debate abierto y sincero para desarrollar y mejorar las ideas, que participen y se sientan identificados con el grupo, para trabajar todas las propuestas. Una vez conformado el grupo comenzar a tomar decisiones según los objetivos.

En equipo, toda decisión es por consenso. Para lograr este consenso, los miembros tienen que debatir todos los temas, desarrollar un parecer común y la posible solución para cada caso.

Es mejor considerar un conflicto como oportunidad para explorar las diferencias y ver un problema desde varias opiniones, que convertirlo en una discusión beneficiosa, pues la unidad de acción es el equipo. Los miembros deberían conocer las habilidades, colaboración, consenso y resolución de conflicto, empleando las normas.

Estos tres puntos le ayudarán:

- Enseñe técnicas de trabajo en equipo: cada uno conoce su trabajo técnico, pero usted puede ayudarlos a desarrollar técnicas de trabajo en equipo.
- Comente la evolución del trabajo de grupo: Es una habilidad de trabajar que se aprende con la práctica. Es importante realizar un seguimiento al personal y comentar su evolución, así como sugerirle alternativas.



- Busque asesoramiento profesional: hay habilidades que no son fáciles de aprender por ello se requiere de la ayuda de un experto en la materia, o que asista un especialista a una reunión y oriente individualmente a cada miembro. Maginn M. (2004: 12 – 13).

### **. Dedicar un tiempo a definir las normas**

Del primer error que se comente, se deduce que se ha trabajado sin la claridad de las normas de trabajo en equipo.

El tiempo en la planificación, desde el inicio del proceso, repercutirá en su beneficio. Sin unas normas claras, la labor del equipo y las reuniones pronto se convertirán en debates ineficaces, estériles sin organización alguna, e impedirán obtener resultados. Cualquier equipo necesita seguir directivas para avanzar.

¿De dónde surgen estas normas? Hay equipos que ya tienen normas definidas. Si integra consejos, ya estarán familiarizados con el gerente, capacitadores, los delegados de comisiones, el secretario, y protocolos requeridos para tomar decisiones, realizar votaciones o secundar mociones, etcétera.

Aunque estas normas puedan ser demasiado formales para la creación de un equipo laboral, la idea es tener unas normas claras que establezcan orden y cumplimiento.

El equipo debe nombrar un secretario para apuntar el debate y los acuerdos en la reunión. Además de los procedimientos de organización, el equipo puede seguir protocolos para tratar las cuestiones más complejas y evitar problemas. Recordar que van a surgir conflictos en las reuniones, prever un protocolo para afrontar esta situación. Se puede crear comisiones para trabajar algunas decisiones corporativas de envergadura, y que aporten sus conclusiones y no quede solo en opiniones, ya que la gestión del equipo es

respaldar las decisiones del equipo, aunque personalmente no estén de acuerdo con ellas.

También es posible establecer normas de rendimiento del equipo; por ejemplo, los miembros aportan una base legal, financiera y social a la reunión, asignar un tiempo de trabajo en equipo, reunirse en un lugar en concreto, o una comida rápida durante el trabajo de equipo para no perder el tiempo saliendo a un refrigerio.

Si no se establecen normas, será difícil que un equipo funcione bien.

- Escriba la una directiva: defina las normas básicas de funcionamiento del equipo, los valores morales y los principios de funcionamiento.
- Cree normas al principio: piense en la función ideal del equipo y resúmalo en algunas normas elementales.
- Empiece con los valores básicos: pregunte a cada miembro qué quiere y qué espera del grupo. A partir de las respuestas, crear las normas del equipo. Maginn M. (2004: 14 – 15).

#### **. Dedicar un tiempo a los miembros nuevos**

La situación es la siguiente: Si un nuevo integrante del equipo trabaja con otro departamento o ejecutando una nueva determinación tomada por su equipo; luego, al describir la decisión al otro departamento, les dice: "No sé por qué el equipo tomó esta decisión", "A mí no me parece bien, pero tendrán que cambiar el protocolo".

Esta persona ha roto una regla del equipo: "Aun en equipo se puede estar en desacuerdo, pero cuando se toma una decisión todo el equipo debe respaldarla". Analicemos lo que ha sucedido y sus motivos. La respuesta es sencilla: nadie le ha explicado las normas del equipo.

Es frecuente que los miembros nuevos tengan que aprender cómo funciona un equipo por observación. Nadie les explica sus responsabilidades, o su rol en la empresa o las actividades del equipo. Aunque pueden obtener información importante observando en las reuniones, también quedarán muchos aportes en el tintero.

Cuando alguien se integra a un equipo, debe dedicarse a describir en detalle la labor del equipo (cómo se logra un acuerdo, en qué momento del proyecto se encuentran y que falta por hacer, o las expectativas de cada miembro y los efectos negativos de no cumplir sus compromisos, y las directivas y principios éticos del equipo. Cada equipo tiene una función y un objetivo concreto.

Los equipos que funcionan bien están interesados en mejorar con normas claras del funcionamiento y el compromiso de sus miembros. Es un reto tener presente la cultura de equipo a cada integrante nuevo y no darla por supuesta cuando alguien entra a formar parte del equipo.

Para que el equipo funcione con eficacia:

- Tenga presente que los nuevos miembros necesitan orientación: cada equipo es único y tiene funciones propias, y es esencial explicarlas a los miembros.
- Explique primero lo básico: empiece con el orden del día, el objetivo de las reuniones, las expectativas de cada miembro y el ciclo de trabajo habitual durante un trimestre o un año.
- Dedique un tiempo a las personas nuevas, inmediatamente después de la primera reunión: el líder del equipo o la persona con más experiencia puede comentar con la persona nueva en la reunión. Además de explicarle las normas, también le explicará el desarrollo de la reunión. Maginn M. (2004: 20– 21).

## **. Convertir las ideas en realidad**

Las personas siempre aportan con ideas creativas y originales, o puede ser que todos son creativos, y aunque piensen no tener talento, lo es. El talento no es solo una cualidad artística, poética o expresiva.

También implica, entre otras cosas, poder generar ideas. Es verdad que algunas ideas sean tan originales e interesantes que incluso sorprendan a su equipo. Desde pequeños, aprendemos a jugar en mundos imaginarios donde las ideas fluyen y todo es posible. Luego crecemos y guardamos lo que podría ser nuevos aportes en un cajón.

Preocupa que los demás piensen que las ideas que antes divertían y parecían originales son una tontería o no sirven en el mundo real. Los equipos que no tienen ideas creativas expresan respuestas sutiles que parecen inofensivas, como por ejemplo: "Ya lo hemos probado", ¿Lo dice en serio? o "Pensábamos en otra cosa", pero, con estos comentarios impedirán proponer ideas.

Si quiere que su equipo funcione bien, tiene que animar a sus miembros a expresarse y que sus ideas sean una realidad. Una técnica infalible es escuchar lo que propone la otra persona.

Si alguien comenta algo interesante, siga el hilo de su pensamiento y tire de él con preguntas exploratorias hasta descubrir lo que desencadenó el comentario interesante.

Otra técnica consiste en proponer dar ideas que no sean obvias, seguro que sorprenderá a la mayoría responderá al reto y propondrán ideas más creativas y más interesantes. Es como darles permiso para ser creativos. Apueste pensamientos creativos, a pensamientos de calidad, así el equipo podrá comentar muchas opciones.

No pierda el interés aun si las ideas salen poco a poco, la gente necesita tiempo para pensar. Cuando tenga una primera propuesta sobre la mesa,

entre todos pueden afinar la idea. Evite las críticas mientras están modelando una idea. Dirija la atención a mejorar o sacar un aprovechamiento de las reuniones de grupo.

Para obtener muchas ideas siga estas recomendaciones:

- Dé consentimiento para ser creativos: buscarán ideas creativas para los problemas si saben que usted espera soluciones originales y pensamientos extravagantes.
- Diviértase: la colaboración grupal y las ideas creativas generan buen ambiente con risas y alegría. ¡Disfrútelo!
- Tenga paciencia: la colaboración es un proceso laborioso que requiere paciencia para la formación y el perfeccionamiento de ideas. Si el equipo se estanca, tómese un respiro y vuelva a intentarlo más tarde. Maginn M. (2004: 24– 25).

#### **. Creer en la creatividad**

Consiste preparar al equipo para proponer ideas innovadoras. Recuerde que todos pueden ser creativos, solo necesitan un poco de práctica.

Si el equipo practica la innovación, todos sabrán mejor su rol y empezará a generar pensamientos colaborativos de gran calidad. Una práctica fácil es hacer ejercicios en grupo sencillos con problemas poco importantes y tareas que hacen trabajar la imaginación del equipo sin consecuencias reales. Después de estos ejercicios, el equipo estará preparado para enfrentar con creatividad los problemas reales.

Antes de empezar los ejercicios, prepare el entorno para la creatividad, propiciar la comodidad, sin corbatas ni americanas. Después, despeje la sala, aparte las sillas y las mesas de permiso al equipo para sentarse en el suelo. Ambiente la sala con música para crear una reunión relajada. Son ejercicios divertidos y fáciles que despiertan la imaginación de los

participantes. Déjelos hablar y refuércelos cuando propongan ideas realmente originales.

Debe estar preparado para actitudes improductivas, que anulan u obstaculizan el desarrollo del grupo. Si algunas personas opinan en términos despectivos sobre las propuestas de otros e intentan dominar la conversación o no escuchan, háblenlo en grupo. ¿Qué ejercicios pueden mejorar las habilidades de colaboración en el equipo? Por ejemplo, crear un nuevo logotipo corporativo que refleje los principios y las creencias personales.

Otro ejercicio es pensar en las cien maneras gratuitas o baratas para satisfacción de los clientes o la calidad del producto sin tener que pedir permiso a los jefes.

Practique la creatividad en el equipo cuando colaboren:

- Practique la colaboración como si fuera un deporte: trabájela con ejercicios que pongan a prueba las habilidades creativas del equipo.
- Cambie el ambiente para favorecer la colaboración: una atmósfera relajada cuando el equipo intente colaborar puede generar nuevas ideas. Cambiar el entorno habitual de las reuniones puede producir grandes resultados.
- Preste atención a todos los comportamientos: la colaboración creativa debería ser divertida, aunque siempre hay personas que intentan dominar las conversaciones e impedir que surjan nuevas ideas. Maginn M. (2004: 26– 27).

#### **. Tomar decisiones claras**

Se requiere tomar decisiones apropiadas en equipo. Cual fuera la finalidad del equipo, la de programar un proyecto, como dirigir un proceso o desarrollar una nueva idea, su función esencial, es tomar decisiones que afectarán a un resultado concreto. Si lo analiza detenidamente, esta es la

misión más importante del equipo: tomar decisiones para lograr el objetivo. El problema es que muchos equipos saben que deben ser resolutivos pero no saben cómo decidir sin error.

Antes de la decisión, han perdido mucho tiempo hablando, debatiendo y desviándose del tema. Por ello, es recomendable concentrarse en la decisión que se va a tomar; evitar ir por las ramas; afrontar una situación o un problema y reconocer que una decisión es difícil, y lo que realmente pasará, es una incógnita.

No existe respuesta única y correcta. Acaso ¿Debemos invertir en esta iniciativa? ¿Cuánto deberíamos invertir? ¿Qué solución de calidad es mejor para un problema? ¿Qué pasará si eliminamos este paso del proceso? Finalmente, sabemos que toda decisión es una conjetura sobre que pasara si elegimos X, Y o Z.

En esta situación, decidir requiere estudiar todas las alternativas y cómo afectará a los resultados.

¿Qué pasara si tomamos esta decisión? ¿Podemos estar seguros? Es necesario saber si podemos influir en resultados que se desean. La parte principal de las decisiones es identificar y minimizar el factor desconocido, el riesgo. Decidir exige acudir a tres fuentes de información.

La primera fuente son los hechos, los datos, las estadísticas y cualquier información procedente de fuentes fiables que pueda dar pistas sobre la posible la situación actual y pasada en el sentido más amplio. Otra fuente es contar con datos de resultados y prototipos, que son datos procedentes de experimentos. La tercera fuente es intuición, el “sexto sentido” que tienen algunas personas, de sus experiencias y una fina percepción.

La estrategia más completa para decidir es generar alternativas e identificar los riesgos, reducir al mínimo las consecuencias no deseadas y elegir la mejor opción.

Estas son algunas ideas para decidir en un equipo:

- Considere las decisiones como una oportunidad de posibilidades de futuro: la pregunta clave es: “¿Qué sucedería si tomáramos esta decisión?”.
- Utilice los datos disponibles para estimar las consecuencias de cada decisión: aunque las opiniones puedan ser útiles, los datos reales procedentes del pasado o de experimentos reducen el riesgo.
- Si no dispone de datos, utilice la intuición del equipo: plantee preguntas para que el equipo comprenda los posibles resultados de cada opción. Maginn M. (2004: 28 – 29).

#### **Practicar el consenso**

La práctica del consenso, requiere uno o dos personas para funcionamiento de su equipo. Antes de empezar el ejercicio, explique el concepto de consenso de ser más productivo. El acuerdo se hace con todos los miembros que ayudan escuchando con atención, aprecian su punto de vista, explican sus ideas y sus argumentos, dispuestos a encontrar soluciones adecuadas y evitar enfrentamientos.

Después de una clara explicación, se sorprenderá ver que equipo se vuelve mucho más abierto y facilita el trabajo porque todos aprenden a cooperar e intentan alcanzar un acuerdo. Pruebe este sencillo ejercicio de consenso. Plantee un debate abierto sobre un caso y pídale al equipo que llegue a un acuerdo sobre determinados problemas.

Pueden utilizar diversas condiciones que quieran. La clave es lograr un consenso, no tanto a un acuerdo rápido. Durante el ejercicio, cada miembro muestra una habilidad de consenso: escuchar con atención y evitar estar a la defensiva, estar abierto a otras ideas, y explicar con franqueza su opinión y sus argumentos. Es importante participar de manera activa en el proceso.



A modo de práctica, un ejemplo con el de decidir si el uniforme debería ser obligatorio en los colegios, ya sean de la ciudad, la provincia o país. Primero poner en la mesa de debate las condiciones que haría aceptable esta decisión común o de equipo.

Otro ejemplo es decidir limitar el transporte urbano los días laborables de 10 a 15 horas, y solo se permitiría el tránsito por emergencia, camiones, autobuses y taxis. El equipo debe tomar el acuerdo sobre las condiciones con las que podría funcionar esta solución.

Por último, una decisión difícil en que si los miembros del equipo deberían recibir primas por los resultados individuales o grupales. ¿En qué condiciones podría funcionar? ¡El reto es lograr el consenso! Recuerde que no hay que votar. El consenso no se alcanza con elecciones sino con el diálogo. Una decisión en equipo se hace por consenso:

- Explique el concepto de consenso: puede que para algunos el consenso sea un concepto nuevo para el equipo. Explique que se va a lograr del consenso.
- Compruebe que el consenso es real: con estos ejercicios descubrirá si el equipo podrá lograr decisiones sólidas y lograr un resultado, decisiones que todos compartan. Compruebe que es cierto.
- Refuerce los comportamientos del consenso: destaque y comente en términos positivos todos los signos de apertura, franqueza, escucha y cooperación que identifique. Es el comportamiento necesario para enfrentar los conflictos reales. Maginn M. (2004: 36 – 37).

### **Eliminar el conflicto**

Aunque su equipo sepa resolver los conflictos, ¿no sería mejor reducir los conflictos en el equipo? Todo conflicto afecta al equipo: porque reducen su

rendimiento, y porque, por más que se esfuercen todos los miembros, salen a luz emociones negativas.

Analice si los objetivos del equipo aportan o dificultan los objetivos individuales de sus miembros. Si hay personas que todavía consideran que el trabajo de grupo es un “tiempo perdido” o que “no sirve de nada” porque su trabajo real y su recompensa le siguen esperando, quiere decir que son personas que aún no se identifican con el equipo y no están comprometidas: el conflicto es inevitable.

Cuando las responsabilidades individuales son más altas y la recompensa es mejor que coordinar en equipo, entonces no hay integración. Es un conflicto innecesario que podría resolverse unificando responsabilidades individuales con las del equipo y ofreciendo recompensas por resultados grupales. Otra fuente de conflicto a evitar es querer salir vencedor de un enfrentamiento, aun no tenga toda la razón.

Si aparecen rivalidades antiguas entre personas, departamentos o centros, la coordinación de trabajos se complicará y será mucho más difícil avanzar. Para impedir que estos asuntos aparezcan en la reunión, exprese claramente el comportamiento de cada integrante y refuerce el objetivo del equipo a lograr.

Otro conflicto previsible está relacionado con personas molestas en el grupo porque no dejan de preguntar o cuestionar las opciones de los integrantes. Tras la primera o segunda reunión con la misma actitud, los demás les mostrarán su incomodidad. Si etiquetan a estas personas como pesadas, el problema está servido. No obstante, apunte las opiniones contrarias porque son extremadamente valiosas, pues le obligan a revisar sus acuerdos, resultados y las decisiones.

En lugar de intentar desistir a quienes preguntan constantemente e incluso plantean preguntas incómodas, debería animar a todos a hacer más

preguntas y centrar la discusión en estas. El líder, debe convertir esta actitud de frustración del equipo en la virtud de escuchar con atención.

Algunas estrategias para evitar los problemas previsibles:

- Asegurarse que todos los miembros están de acuerdo con el objetivo común del equipo y con su función, que es el vínculo que mantiene unido al equipo. Todos los miembros deben compartirlo, comprometerse para lograrlo y tener disposición a dedicar tiempo al equipo.
- Pida a los integrantes que se olviden del pasado y se concentren en el futuro: los enfrentamientos pasados deben quedar fuera del equipo.
- Practique la escucha y empatía: para gestionar un posible conflicto es muy útil saber escuchar atentamente a la otra persona, identificar el significado de sus palabras y esforzarse por ver la situación desde su perspectiva. Maginn M. (2004: 40 – 41).

#### **. Confiar en los demás**

De no existir confianza, es difícil trabajar en equipo. Es seguro que ya ha experimentado en el pasado esta situación. Se sabe que en un ambiente de desconfianza, los miembros del equipo mantienen cierta distancia con los demás, no comparten la información, analizan con atención los comentarios de otros, y suelen evitar las intervenciones sinceras y honestas. No es recomendable esta condición de trabajo para un equipo.

Para solucionar un conflicto exitosamente, es necesario crear una base de confianza. Sin confianza, el trabajo del equipo será poco productivo y desagradable.

La confianza se logra con el ejemplo con acciones leales de los miembros del equipo. Incluso después de haber perdido la confianza, con la participación de todos los miembros es posible restaurarla.

Estas son algunas ideas para generar confianza entre los miembros de un equipo:

- Cumpla sus compromisos. No prometa si no va a cumplir. Si no lo hace, defraudará al equipo y este es un modo seguro de romper la cadena de confianza.
- Antes de hablar, asegúrese de que la información que comparte es cierta y actualizada. Si los demás miembros del equipo sospechan de la calidad de la información, empezarán a desconfiar de usted. Si lo convierte en un hábito, nadie confiará en lo que usted diga.
- Actúe con profesionalidad. La gente confía en las personas que son competentes y disciplinarias. Comprende entregar los trabajos y los proyectos con calidad y a tiempo, realiza presentaciones completas y dirige las reuniones de forma eficaz, lo notarán.
- Muestre su interés por los demás. ¿Acaso, confiaría usted en alguien que no se interesa por nadie más que sí mismo, que no muestra interés en crear relaciones estables con los demás miembros del equipo o que no socializa? Por eso, conozca a la gente y relaciónese.
- Trabaje con el grupo para tomar decisiones. Demuestre su flexibilidad y creatividad. La gente confía en las personas que intentan tomar la mejor solución, la más equilibrada. No acepte las opiniones extremas cuando las circunstancias indican que no son productivas.

Recuerde que la confianza es un factor básico para que un equipo funcione bien:

Trabaje la confianza: esté atento a cualquier falta de confianza que surja, busque su origen para que no se repita. Es posible restaurar la confianza, pero solo si todas las partes se implican.

Resuelva el conflicto: las cuestiones no resueltas dañan la confianza del equipo. Una manera de empeorar la desconfianza es dejar que un conflicto no resuelto crezca. Es responsabilidad del equipo resolverlo. Reconozca la confianza y refuércela: cuando identifique muestras de confianza, coméntelo con el equipo. Es gratificante y mejora el ambiente de trabajo. ¡Aprovéchelo! Maginn M. (2004: 44 – 45).

### **. Liderar sin dominar**

¿Cuál es la función del líder del equipo? La respuesta es un “Depende”, ya que la función del líder varía según la etapa en la que se encuentre el equipo. Los equipos nuevos formados para producir un nuevo producto o dirigir un proceso, necesitan un coordinador de las actividades con otros equipos que participen también en el proceso de productividad.

Además de coordinador, también deberá determinar las prioridades del equipo, su función y desarrollo del proyecto o de los avances de los otros grupos. Debe rendir cuentas de los resultados, por ello supervisará a los miembros, los formará, hará el seguimiento de su trabajo. Tiene que rendir cuentas de los resultados, por ello supervisará a los miembros, los formará y tendrá formato de supervisión del rendimiento.

El líder dirige las reuniones del equipo, pero también puede delegar esta función; es una buena idea compartir esta responsabilidad con otros miembros, aun no dirijan toda la reunión, sino solo de algunas partes de la reunión. El líder planificará las responsabilidades, de las funciones del cargo, en base a sus conocimientos y las etapas del proyecto.

Si es experto, colaborará con otros expertos en responsabilidades de cada miembro y el ajuste presupuestario. Otros equipos, en cambio, necesitarán un líder menos imponente, más bien facilitador. Incluso en equipos sin líder, siempre hay alguien que cumple esta función. En su rol activo propone a

los integrantes los puntos del orden del día, ofrece sugerencias e intenta crear coaliciones.

En equipos que deciden trabajar sin un líder, tienen la alternativa de alguien que facilite la formación para que el equipo consiga el consenso y a avanzar. Aclarando sin líder, los debates no culminan, no hay acuerdos por falta de consenso.

- El líder Delege: si usted es el líder del equipo, considere todas las responsabilidades y decisiones que pueden delegar en su equipo. Es probable que algunas decisiones sean responsabilidad exclusivamente suya, y otras fáciles de delegar en otras personas.
- Desarrolle las cualidades del trabajo en equipo: enseñe habilidades de trabajo en equipo a todos los miembros, anímelos a participar y a eliminar todos los obstáculos que se encuentren. Así reforzará el equipo.
- Aprende a liderar sin controlar: acompañe la evolución del equipo y vaya dirigiéndola con sugerencias, propuestas, preguntas exploratorias, resumiendo la situación y comentando las consecuencias. Maginn M. (2004: 52 – 53).

Usted acostúmbrese a prestar atención a su actitud y a su manera de decir las cosas. Si se convierte en un “jefe” que da instrucciones, exige resultados y se enfrenta a los miembros, el equipo no avanzará. Un equipo de trabajo no es una cancha con un entrenador. Para ser un buen líder, siga estos consejos:

¿Son aceptables? Analice los planes para lograr el objetivo: si los recursos son razonables, si se sigue un orden, pasos claros, o si hay otras personas que no integrando el grupo les afecta los resultados, y además, que puedan colaborar e incluso cambiar sus expectativas y comportamiento, o si los

integrantes son los idóneos. Este análisis interno puede crear nuevas oportunidades. La creatividad es una herramienta poderosa de un equipo.

Si los recursos materiales, económicos y de personal son limitados o la presión para el objetivo del logro es elevada, es momento que las ideas creativas pueden aportar nuevas soluciones y enfoques originales. Una lluvia de ideas es muy adecuada para desarrollar enfoques completamente nuevos a los problemas.

La respuesta que parecía imposible puede surgir inesperadamente. El componente final es la valentía para enfrentarse a los retos, que es necesaria, a veces para comprometerse con un objetivo, o la fusión con otra empresa o una causa, pero la búsqueda de ganancias.

No permita que los contratiempos hundan al equipo, aprenda de los fallos y siga adelante. Recuerde estas ideas:

- Céntrese en el objetivo: ¿qué significa conseguir el logro de un objetivo? ¿Qué cambiará cuando lo consiga?
- Evalúe al equipo y el proceso: ¿está utilizando ideas ya anticuadas y métodos antiguos para enfrentarse a situaciones nuevas y más difíciles? Entonces es momento de cambiar y actuar diferente.
- La creatividad y la valentía son decisivas: recuerde que tener ideas no cuesta, es gratis, solo cuesta tiempo. (2004: 56– 57).

### **C. Competencias**

Según Martha Alles (2003) las competencias son capacidades de innovar una conducta para alcanzar objetivos predeterminados, y también, cuando surgen dificultades, nuevas propuestas laborales, comerciales o cambios generales. Se emplea la versatilidad y la diligencia de comportamiento para adaptarse a diversos contextos, situaciones medios y personas en forma rápida y adecuada.

El amoldamiento está más asociado a la versatilidad cognitiva, a la capacidad para cambiar ideas y formas de interpretar la realidad. También está vinculada estrechamente a la capacidad para crítica constructiva.

- a) Alta adaptación a los cambios, medios y personas en forma adecuada y rápida, como líder de un grupo poniendo en marcha cambios cuando las circunstancias lo aconsejen o como colaborador.
- b) Consigue cambiar el rumbo del equipo a su cargo, revisa críticamente sus acciones y puede dirigir cambios.
- c) Puede hacer cambios cuando los mismos le son sugeridos.

Cada competencia abierta en un rango de cuatro grados:

- Colaboración: actitud de desempeño multidisciplinario, con otras áreas de la organización u organismos, implica tener expectativas positivas respecto a los demás y comprensión interpersonal.
- Define sus actitudes, alienta el buen desarrollo de las tareas de todos. Tiene sólida imagen profesional, genera confianza de los demás, da su tiempo sin descuidar sus obligaciones específicas.
- Promueve que todos colaboren unos con otros para la mejor consecución de los objetivos generales.
- Puede tener escasa predisposición para realizar todo aquellos que no está dentro de sus obligaciones específicas.

### 2.3. Definición de términos

- **Administrar:** Gestión para la creación y mantenimiento de un ambiente donde los individuos trabajan en grupo hacia la consecución de objetivos comunes en una organización.
- **Comunicación:** Transmitir información de un emisor a un receptor, y la información debe ser comprendida por el receptor.
- **Creatividad:** Habilidad para poder desarrollar necesidades.



- **Dirigir:** Influnciar en personas para que contribuyan a las metas organizacionales y de grupo.
- **Liderazgo:** Arte para dirigir personas y que participen dispuestas y con entusiasmo hacia el logro de metas del grupo.
- **Motivación:** Voluntad como respuesta a todo tipo de impulso, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares.
- **Trabajo de equipo:** Organización de personas para cumplir objetivos comunes, en bien de una corporación o la sociedad.

## CAPITULO III

### VARIABLES E HIPÓTESIS

#### 3.1. Identificación de variables

Variable	Significado Nominal	Dimensiones	Indicadores
<b>VI</b> <b>X:Técnicas Gerenciales</b>	Dotar a los participantes con herramientas de uso práctico que les permitan enfrentar los retos presentes en sus Empresas y orientarlos en los procesos de toma de decisión con respecto a temas tan críticos como la definición de políticas hacia la empresa, que a su vez define el Plan estratégico de la Organización	<b>X<sub>1</sub> Liderazgo</b>	Autocrático, Democrático Participativo Liberal o Laissez Faire
		<b>X<sub>2</sub> Comunicación</b>	Vertical Horizontal Tecnología en la comunicación
		<b>X<sub>3</sub> Motivación</b>	Extrínseca Intrínseca
<b>VD</b> <b>Y:Desempeño Laboral</b>	Es la valoración periódica, sistemática y hasta donde es posible imparcial y objetiva, de las características personales de cada trabajador, en relación a la labor habitual que realiza	<b>Y<sub>1</sub> Productividad</b>	Eficiencia Eficacia
		<b>Y<sub>2</sub> Trabajo en Equipo</b>	Identificación Visión Compartida Proactivo
		<b>Y<sub>3</sub> Competencias</b>	Aptitud Actitud Valores

## **3.2. Hipótesis**

### **3.2.1. Hipótesis general**

Las técnicas gerenciales influyen en el desempeño laboral de los trabajadores de la Intendencia de Aduanas del Departamento de Tumbes-2017.

### **3.2.2. Hipótesis específica**

**H1:** La técnica de liderazgo, contribuye a mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de la Intendencia de Aduanas del Departamento de Tumbes-2017.

**H2:** La técnica de comunicación, influye a mejorar el desempeño laboral de los trabajadores Intendencia de Aduanas del Departamento de Tumbes-2017.

**H3:** La técnica de motivación, influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la Intendencia de Aduanas del Departamento de Tumbes-2017.

## CAPÍTULO IV

### METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 4.1. Tipo y nivel de investigación

##### 4.1.1. Tipo

Aplicativa, ya que se buscará soluciones a un problema teórico práctico.

##### 4.1.2. Nivel

Descriptiva, explicativa y correlacional

- ❖ Descriptiva, porque describiremos las características, objetivas de la investigación de estudio.
- ❖ Explicativa, porque orienta a la comparación de hipótesis causales.
- ❖ Correlacional, porque se va a relacionar las dos variables, dependiente e independiente.

#### 4.2. Diseño de la investigación

Se tomará una muestra:

$$M = O_x \ r \ O_y$$

Dónde:

- **M:** Muestra representativa
- **O<sub>x</sub>:** Observación de la Variable independiente
- **O<sub>y</sub>:** Observación de la Variable dependiente
- **r:** Relación entre las variables.

### 4.3. Población y muestra

#### 4.3.1. Población

El universo poblacional está conformado por 169 trabajadores de la Intendencia de Aduanas del Departamento de Tumbes.

#### 4.3.2. Muestra

Se determinó una muestra conformada por 36 empleados, la misma que se logró aplicando la fórmula para universos poblacionales finitos.

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

Dónde:

- **Z:** Coeficiente de confianza
- **n:** Tamaño de la muestra
- **N:** Tamaño de la población
- **p:** Probabilidad a favor
- **q:** Probabilidad en contra
- **E:** Error muestra

$$n = \frac{(1.96)^2 \times (0.5) \times (0.5) \times 169}{(0.05)^2 \times (169 - 1) + (1.96)^2 \times (0.5) \times (0.5)}$$

$$n = 36$$

### 4.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

#### 4.4.1. Técnicas de Investigación documental

TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
Revisión de : <ul style="list-style-type: none"><li>• Libros</li><li>• Revistas</li><li>• Tesis</li><li>• Internet</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Fichas</li><li>• Resúmenes</li><li>• Fotocopias</li><li>• USB</li></ul>

#### 4.4.2. Técnicas de Investigación en campo

TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
<ul style="list-style-type: none"><li>• Observación directa</li><li>• Realización de entrevistas</li><li>• Realización de encuestas</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Diario de anotaciones</li><li>• Formato de entrevistas</li><li>• Hojas de cuestionario</li></ul>

#### 4.5. Plan de análisis estadístico de los datos

Lo que se utilizará en el procedimiento para la interpretación es la escala de Likert; los datos obtenidos serán presentados en cuadros estadísticos, cuyos resultados serán analizados e interpretados para su planteamiento final.

## CAPÍTULO V

### RESULTADOS

#### 5.1. Presentación de Cuadros, Gráficos e Interpretaciones

Después de haber terminado el proceso de la encuesta y teniendo los resultados de la aplicación del cuestionario a las personas integrantes de nuestra muestra, se describe estadísticamente.

A continuación se presenta los resultados estadísticos:

**Cuadro N° 5.1**

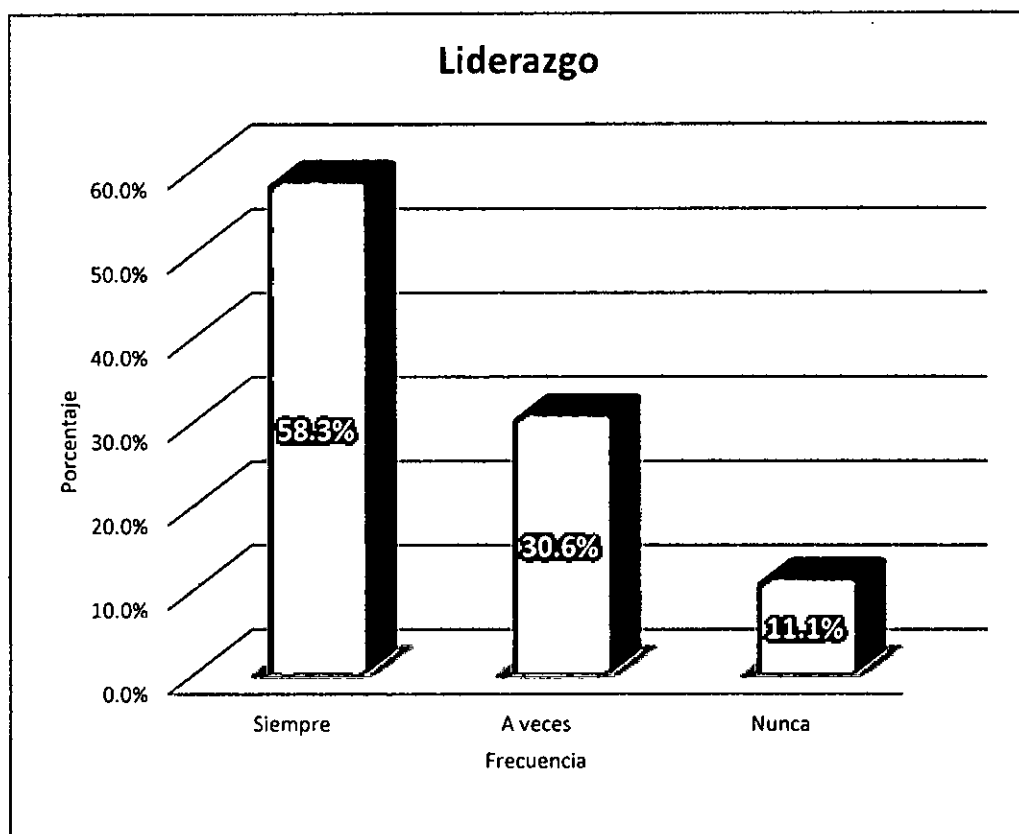
***“Resultados: Dimensión de Liderazgo”***

		Frecuencia	Porcentaje
	Siempre	21	58.3%
Validos	A veces	11	30.6%
	Nunca	4	11.1%
	Total	36	100.0%

Fuente: Cuestionario de los encuestados a la muestra por el investigador.

Gráfica N° 5.1.1

Análisis e interpretación de la Dimensión Liderazgo



**Interpretación**

En el cuadro N° 5.1 y gráfica 5.1.1, se observa que, 21 encuestados responden SIEMPRE representando el 58.3% de los encuestados, 11 de los encuestados consideran que es A VECES representando el 30.6%, además 04 de los encuestados que representan el 11.1%, respondieron NUNCA.

Finalmente podemos observar que la torre más alta del gráfico es SIEMPRE, lo que significa que la mayoría de los encuestados consideran al Liderazgo en este nivel.



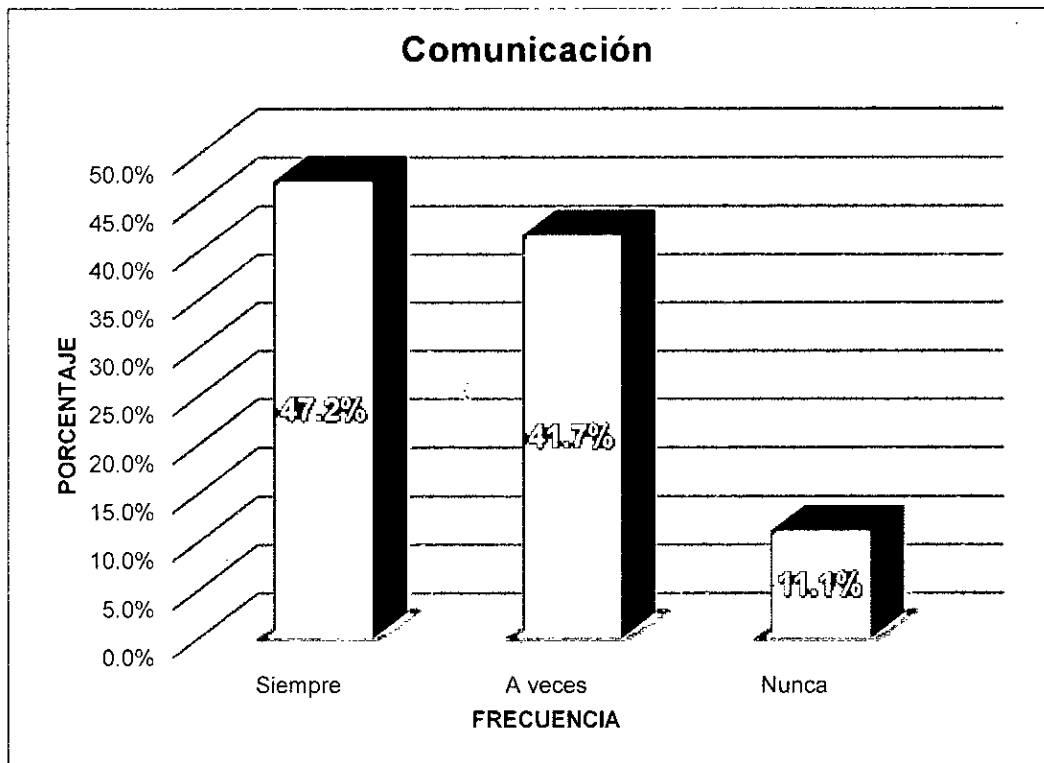
**Cuadro N° 5.2**

**Resultados: Dimensión Comunicación**

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Validos	Siempre	17	47.2%
	A veces	15	41.7%
	Nunca	4	11.1%
	<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>100.0%</b>

Fuente: Cuestionario de los encuestados a la muestra por el investigador.

**Gráfica N° 5.2.1**



### Interpretación.

En la tabla 5.5 y figura 5.20, se observa que 17 encuestados respondieron SIEMPRE representando el 47.2% de los encuestados, 15 de los encuestados consideran A VECES representando el 41.7%, además 04 de los encuestados que representan el 11.1%, confirman que el NUNCA.

Finalmente podemos observar que la torre más alta del gráfico es SIEMPRE, lo que significa que la mayoría de los encuestados consideran a la comunicación en este nivel.

**Cuadro N° 5.3**

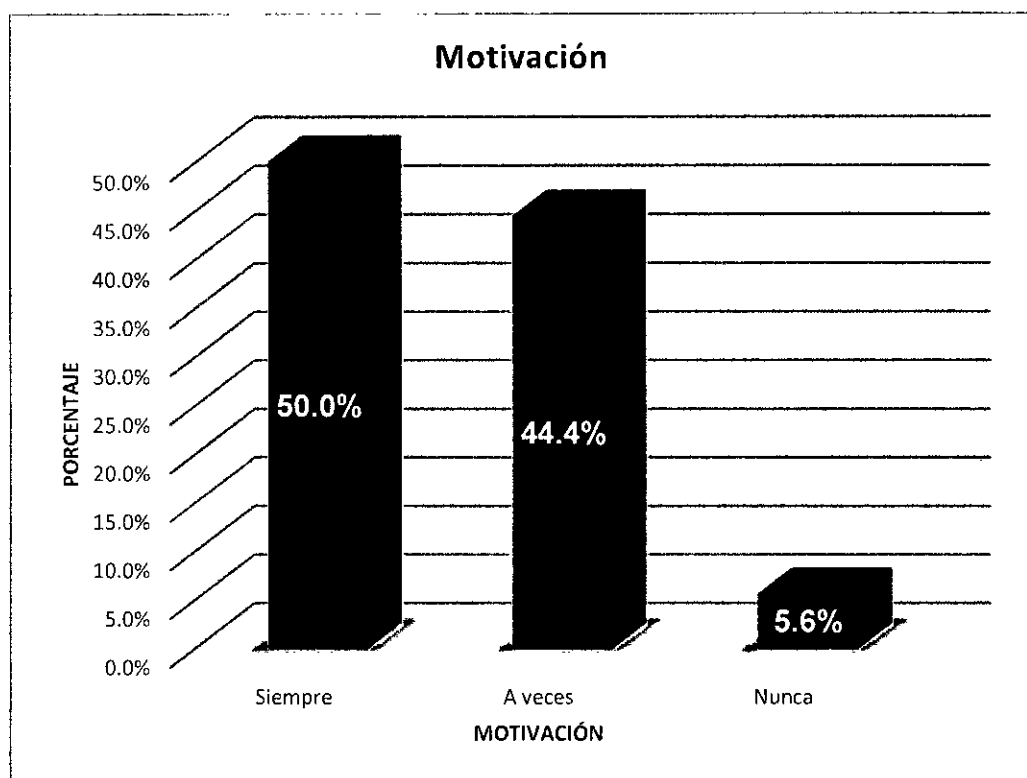
***"Motivación"***

		Frecuencia	Porcentaje
Validos	Siempre	18	50.0%
	A veces	16	44.4%
	Nunca	2	5.6%
	Total	36	100,0%

Fuente: Cuestionario de los encuestados a la muestra por el investigador

**Gráfica N° 5.3.1**

**Resultados: Dimensión: Motivación**



### **Interpretación**

En el cuadro 5.3 y gráfica 5.3.1, se observa que, 18 encuestados responden SIEMPRE, representando el 50% de los encuestados, 16 de los encuestados consideran como A VECES representando el 44.4%, además 2 de los encuestados que representan el 5.6%, confirman que NUNCA.

Finalmente podemos observar que la torre más alta del gráfico es SIEMPRE, lo que significa que la mayoría de los encuestados consideran a la motivación en este nivel.

Cuadro N° 5.4

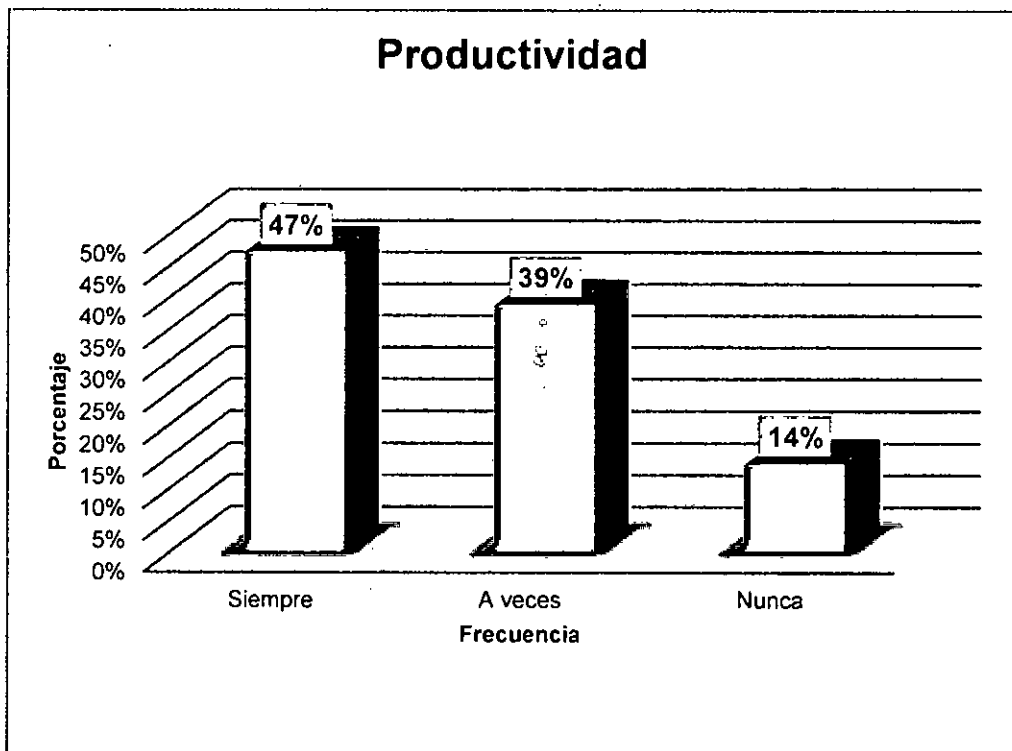
*"Productividad"*

		Frecuencia	Porcentaje
Validos	Siempre	17	47%
	A veces	14	39%
	Nunca	5	14%
	<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario de los encuestados a la muestra por el investigador

*Gráfica N° 5.4.1*

*Resultados: Dimensión : Productividad*



### Interpretación.

En el cuadro 5.4 y gráfica 5.4.1, se observa que, 17 encuestados responden SIEMPRE representando el 47% de los encuestados, 14 de los encuestados consideran que es A VECES representando el 39%, además 5 de los encuestados que representan el 14%, confirman que NUNCA.

Finalmente podemos observar que la torre más alta del gráfico es el de SIEMPRE lo considerando a la productividad en este nivel.

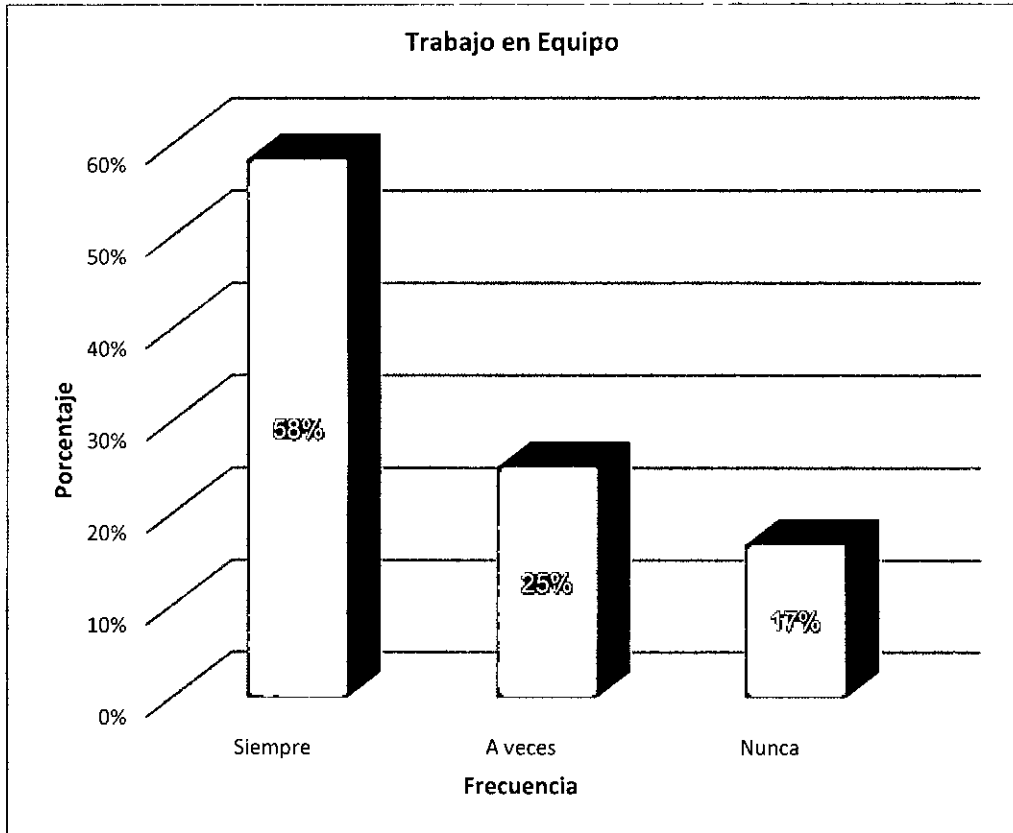
**Cuadro N° 5.5**

***Resultados: Dimensión: Trabajo en equipo***

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
	Siempre	21	58%
Validos	A veces	9	25%
	Nunca	6	17%
	Total	36	100%

Fuente: Cuestionario de los encuestados a la muestra por el investigador

**Gráfica N° 5.5.1**



**Interpretación**

En el cuadro 5.5 y gráfica 5.5.1, se observa que, 21 encuestados respondieron SIEMPRE representando el 58% de los encuestados, 9 de los encuestados consideran que A VECES representando el 25%, además 6 de los encuestados que representan el 17%, respondieron NUNCA.

Finalmente podemos observar que la torre más alta del gráfico es el de SIEMPRE, lo que significa que la mayoría de los encuestados consideran al trabajo en equipo en este nivel.

Cuadro N° 5.6

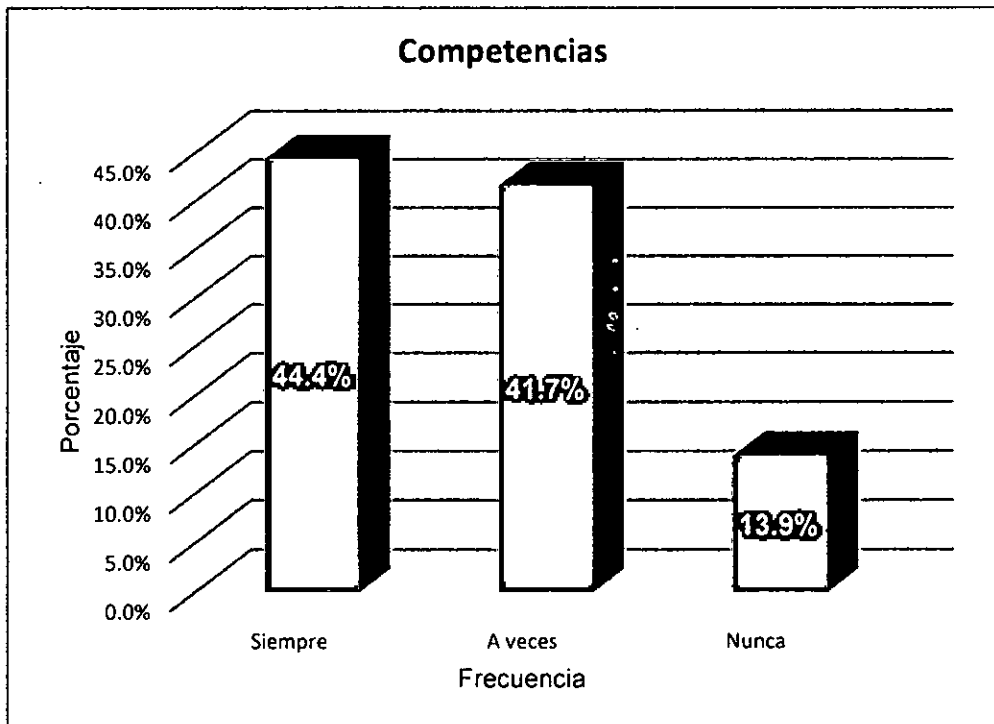
**Resultados: Dimensión: Competencias**

		Frecuencia	Porcentaje
Validos	Siempre	16	44.4%
	A veces	15	41.7%
	Nunca	5	13.9%
	Total	36	100%

Fuente: Cuestionario de los encuestados a la muestra por el investigador

**Gráfica N° 5.6.1**

**Resultados: Dimensión: Competencias**



## Interpretación

En el cuadro 5.6 y gráfica 5.6.1, se observa que, 16 encuestados respondieron SIEMPRE representando el 44% de los encuestados, 15 de los encuestados consideran A VECES representando el 41.7%, además 5 de los encuestados que representan el 13.9%, confirman que NUNCA.

Finalmente podemos observar que la torre más alta del gráfico es el de SIEMPRE y A VECES lo que significa que la mayoría de los encuestados consideran a las competencias en estos niveles.

## 5.2. Prueba de Hipótesis

### 5.2.1. Hipótesis General

**H1** = Las técnicas gerenciales influyen en el desempeño laboral de los trabajadores de la Intendencia de Aduanas del Departamento de Tumbes-2017.

**H0** = Las técnicas gerenciales no influyen en el desempeño laboral de los trabajadores de la Intendencia de Aduanas del Departamento de Tumbes-2017.

Cuadro N° 5.10

### **Resultados: Prueba de Normalidad**

	kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		
	Estadístico	gl	Sig.
Técnicas Gerenciales	,081	36	0,061*
Desempeño Laboral	,094	36	0,061*

\*. Este es un límite inferior de la significación verdadera

Elaborado por: Fiorella Fernández Rodas



En el cuadro 5.10 se observa que el resultado obtenido en la prueba de normalidad, nos da un grado de significación de 0,61 siendo este mayor a 0,05, lo que nos indica los datos provienen de una distribución que, pertenecen a pruebas paramétricas, por consiguiente procederemos a utilizar dichas pruebas.

**Cuadro N° 5.11**

**Resultados: Correlaciones Técnicas Gerenciales y Desempeño Laboral**

<b>Correlaciones</b>		
	Técnicas Gerenciales	Desempeño Laboral
Correlación de Pearson	1	,829
Técnicas Gerenciales	Sig. (bilateral)	,037
<b>N</b>	36	36
Correlación de Pearson	0,829	1
Desempeño Laboral	Sig. (bilateral)	0,037
<b>N</b>	36	36

Elaborado por: Fiorella de Pilar Fernández Rodas

En el cuadro 5.11 se observa que: Sometido a la prueba estadística de Pearson se aprecia que existe relación significativa entre Técnicas gerenciales y desempeño laboral hallándose una correlación de (0.829) con un valor de significancia (bilateral) 0,037 siendo  $p < 0.05$ , ante las evidencias estadísticas presentadas se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

## 5.2.2. Prueba de Hipótesis Específicas

### Hipótesis Especifica 1

**H1 =.** La técnica de liderazgo, contribuye a mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de la Intendencia de Aduanas del Departamento de Tumbes-2017.

**H0 =.** La técnica de liderazgo no contribuye a mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de la Intendencia de Aduanas del Departamento de Tumbes-2017.

**Cuadro N° 5.12**

### *Correlación: Técnicas de Liderazgo y Desempeño laboral*

<b>Correlaciones</b>			
		Técnicas de Liderazgo	Desempeño Laboral
Técnicas Liderazgo	Correlación de Pearson	1	0,817
	Sig. (bilateral)		0,033
	<b>N</b>	36	36
Desempeño Laboral	Correlación de Pearson	0,817	1
	Sig. (bilateral)	0,033	
	<b>N</b>	36	36

**Elaborado por: Fiorella del Pilar Fernández Rodas**

En el cuadro 5.12 se observa que: Sometido a la prueba estadística de Pearson se aprecia que existe relación entre el liderazgo y desempeño laboral, hallándose una correlación de (0.817) con un valor de significancia (bilateral) 0,033 **siendo  $p < 0.05$** , ante las evidencias estadísticas presentadas se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

### Hipótesis Específica 2

**H1** = La técnica de comunicación, influye a mejorar el desempeño laboral de los trabajadores Intendencia de Aduanas del Departamento de Tumbes-2017.

**H0** = La técnica de comunicación no influye a mejorar el desempeño laboral de los trabajadores Intendencia de Aduanas del Departamento de Tumbes-2017.

**Cuadro N° 5.13**

### **Correlación: Técnica de Comunicación y Desempeño Laboral**

<b>Correlaciones</b>			
		Técnicas de Comunicación	Desempeño Laboral
Técnicas de Comunicación	Correlación de Pearson	1	0,825
	Sig. (bilateral)	0,033	0,035
	<b>N</b>	36	36
Desempeño Laboral	Correlación de Pearson	0,825	1
	Sig. (bilateral)	0,035	
	<b>N</b>	36	36

Elaborado por: Fiorella del Pilar Fernández Rodas

En el cuadro 5.13 se observa que: Sometido a la prueba estadística de Pearson se aprecia que existe relación entre Comunicación y desempeño, hallándose una correlación de (0.825) con un valor de significancia (bilateral) 0,035 siendo  $p < 0.05$ , ante las evidencias estadísticas presentadas se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

### Hipótesis Específico 3

**H1** = La técnica de motivación, influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la Intendencia de Aduanas del Departamento de Tumbes-2017.

**H0** = La técnica de motivación no influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la Intendencia de Aduanas del Departamento de Tumbes-2017.

### Cuadro N° 5.14

#### *Correlación: Técnica de motivación y Desempeño Laboral*

	Técnicas de Motivación	Desempeño Laboral
Técnicas de Motivación	Correlación de Pearson	1
	Sig. (bilateral)	0,612
	N	36
Desempeño Laboral	Correlación de Pearson	0,612
	Sig. (bilateral)	1
	N	36

Elaborado por: Fiorella del Pilar Fernández Rodas

En el cuadro 5.14 se observa que: Sometido a la prueba estadística de Pearson se aprecia que existe relación significativa entre Técnicas de motivación y desempeño laboral hallándose una correlación de (0.612) con un valor de significancia (bilateral) 0,029 siendo  $p < 0.05$ , ante las evidencias estadísticas presentadas se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

## CAPÍTULO VI

### DISCUSION DE RESULTADOS

Las Técnicas Gerenciales son herramientas de uso práctico que les permitan enfrentar los retos presentes en sus Empresas y orientarlos en los procesos de toma de decisión con respecto a la definición de políticas, que a su vez define el Plan estratégico de la Organización.

**Valencia P. (2008).** Universidad Nacional Mayor de San Marcos Facultad de Ciencias Administrativas. "Estilos gerenciales y Satisfacción laboral", tuvo como propósito realizar un estudio en la Dirección General de Administración de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos que se oriente a investigar y plantear propuestas destinadas a promover una administración eficiente, precisando para ello los estilos gerenciales que resultan más eficaces para cumplir con este cometido y que establezcan a la vez relaciones significativas con la satisfacción laboral de los miembros que pertenecen a esta área, a fin de contribuir a la formación de un equipo corporativo sólido y unificado que consiga un necesario liderazgo institucional.

De acuerdo con la presente investigación en base a la encuesta a los 36 trabajadores de la intendencia de Aduanas del departamento de Tumbes al encuestarlos sobre la dimensión Liderazgo 21 encuestados respondieron siempre representando el 58.3% de los encuestados de lo que se puede observar que más del 50% respondieron que se viene desarrollando un buen estilo de liderazgo, encontrándose la necesidad de desarrollar un mejor estilo de Liderazgo.

En referencia a la dimensión Comunicación, 17 encuestados respondieron siempre representando el 47.2% de los encuestados, lo que indica que debe de mejorar los niveles de comunicación. En referencia a la dimensión Motivación 18 encuestados responden siempre, representando el 50% de los encuestados, se diagnosticó que se viene aplicando la motivación,

pero es necesario satisfacer a un buen porcentaje de encuestados. En cuanto a la dimensión Productividad 17 encuestados responden siempre representando el 47% de los encuestados, debe tenerse en cuenta que debe de elevarse los niveles de eficiencia en los procesos. En cuanto a la dimensión Trabajo en equipo referencia a 21 encuestados respondieron siempre representando el 58% de los encuestados, diagnosticando que el grueso de decisiones se toma en equipo. En cuanto a la dimensión competencias el 44.4% de los encuestados respondieron siempre pero hay un buen porcentaje que indican que debe de mejorarse en cuanto a ubicación de puestos, actitudes del personal y desarrollo de valores.

## CAPITULO VII

### CONCLUSIONES

De acuerdo a los resultados de la investigación se puede afirmar que en cuanto a las técnicas gerenciales se determina que sometido a la prueba estadística de Pearson existe relación significativa entre técnicas gerenciales y desempeño laboral hallándose una correlación de (0.829) con un valor de significancia (bilateral) 0,037 siendo  $p < 0.05$ , ante las evidencias estadísticas presentadas se toma la decisión de rechazar la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

Se determina que sometido a la prueba estadística de Pearson existe relación entre el liderazgo y desempeño laboral , hallándose una correlación de (0.817) con un valor de significancia (bilateral) 0,033 siendo  $p < 0.05$ , ante las evidencias estadísticas presentadas se toma la decisión de rechazar la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

Se determina que sometido a la prueba estadística de Pearson existe relación entre comunicación y desempeño, hallándose una correlación de (0.825) con un valor de significancia (bilateral) 0,035 siendo  $p < 0.05$ , ante las evidencias estadísticas presentadas se toma la decisión de rechazar la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

Se determina que sometido a la prueba estadística de Pearson se aprecia que existe relación significativa entre técnicas de motivación y desempeño laboral hallándose una correlación de (0.612) con un valor de significancia (bilateral) 0,029 siendo  $p < 0.05$ , ante las evidencias estadísticas presentadas se toma la decisión de rechazar la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

**Por lo expuesto:** Las técnicas gerenciales y desempeño laboral se encuentran relacionados significativamente por lo que se aprueba la hipótesis de investigación.



## CAPITULO VIII

### RECOMEDACIONES

Se recomienda desarrollar permanentemente las técnicas gerenciales como el Liderazgo, la comunicación la motivación; permitir a los participantes el intercambio de opiniones así como seleccionar a los empleados adecuados, el consejo es buscar la actitud, la habilidad y las técnicas profesionales.

Se recomienda desarrollar un buen estilo de Liderazgo, participativo; el desarrollo de las habilidades gerenciales y de los valores como la integridad, honestidad, humildad, valentía compromiso, sinceridad, pasión, confianza, para poder construir un equipo comprometido en el logro de los objetivos desarrollando un buen desempeño laboral.

Se recomienda mejorar sus canales de comunicación realizando actividades recreativas en grupo que permitan crear lazos de confianza y afianzar la comunicación entre las personas. Así mismo desarrollar una comunicación horizontal la que permita que las opiniones en conjunto den la solución a los problemas que se presenten. El uso de la tecnología mediante las plataformas virtuales ayudara mucho a mejorar el desempeño laboral.

Se recomienda que cada empleado sea ubicado en el puesto de acuerdo a sus habilidades y competencias profesionales, tomando en cuenta sus opiniones generando mayor compromiso motivación y esfuerzo. Brindarles una retroalimentación constante y reconocer el trabajo bien hecho así como cuando se logran las metas establecidas. De la misma manera mejorar las instalaciones físicas del lugar de trabajo mejorando e implementando la tecnología a manera que los trabajadores se sientan cómodos en el desempeño de sus actividades, mejorando de esta manera el desempeño laboral.

## CAPÍTULO IX

### BIBLIOGRAFÍA

- Aburto H. (2011). *Tesis: "Las Habilidades Directivas y su repercusión en el clima organizacional"*. Instituto Politécnico Nacional. México.
- Acero N. y Montes C. (2015) Escuela Académica Profesional de Administración de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Nacional de Huancavelica-Perú. Tesis: "Estilos gerenciales y satisfacción laboral en la Dirección Universitaria de Logística de la UNH".
- Aguilar F. & Guerrero A. (2013). *Tesis: "Las Habilidades directivas y su relación en la Satisfacción laboral del personal en los Centros de Educación Básica Alternativa Estatales de la jurisdicción de la UGEL N° 04"* Universidad César Vallejo. Perú.
- Alles, M. (2003) "*Gestión por competencias*", Argentina: Ediciones Granteed
- Ávila. H. (2010) "*Metodología de la Investigación - Aplicada a los Negocios*"(1° Ed.) Perú: Servigraf San Pablo E.I.R.L.
- Certo S. (2001) "*Administración Moderna*". Colombia: Prentuce Hall
- Fernández C. (2011). *Tesis: "Modelo sobre Competencias Gerenciales para el Personal Directivo de Tecnología del Sector Financiero basado en Enfoque de Organizaciones Inteligentes."* Tecana American University. Estados Unidos.
- García R. (2005). *Estudio del Trabajo, Ingeniería de métodos y medición del trabajo*, Ed. Mc Graw Hill/ Interamericana SA de México CV
- Koontz H. (2010). "*Administración*". México: Editorial Corea: Mc Graw Hill.
- Lussan R. (2005) "*Liderazgo*" México: Thomson

- Medina M; Armenteros M. Guerrero L. & Barquero J. (2012). *“Las Competencias Gerenciales desde una Visión Estratégica de las Organizaciones: un procedimiento para su identificación y evaluación del desempeño”*, Revista Internacional Administración & Finanzas (Vol.5 – N°2)
- Prado E. (2007) *“La Gestión Integral de Recursos Humanos basada en las competencias”*. Cuba: UMCC
- Robins. S. (2002). *“Fundamentos de Administración”* (3° Ed.) México: Pearson Educación.
- Stephen P. (2014) *“Administración”* México: Pearson Educación.
- Schroeder R. (2008). *Administración de operaciones*, Ed. McGraw Hill
- Valencia P. (2008). *Tesis: “Estilos gerenciales y Satisfacción laboral”*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Perú.

# **ANEXOS**

## MATRIZ DE CONSISTENCIA

### ANEXO: 01

#### “TÉCNICAS GERENCIALES Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA INTENDENCIA DE ADUANAS DEL DEPARTAMENTO DE TUMBES”

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES Y DIMENSIONES	MÉTODOLÓGIA	POBLACIÓN Y MUESTRA
<p><b><u>Problema General</u></b> ¿De qué manera las técnicas gerenciales influyen el desempeño laboral de los trabajadores de la Intendencia de Aduana del departamento de Tumbes-2017?</p> <p><b><u>Problemas Específicos</u></b> P1: ¿De qué manera la técnica del liderazgo contribuye a mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de la Intendencia de Aduana del departamento de Tumbes-2017?</p>	<p><b><u>Objetivo General</u></b> Determinar cómo las técnicas gerenciales influyen en el desempeño laboral de los trabajadores de la Intendencia de Aduana del departamento de Tumbes-2017.</p> <p><b><u>Objetivo Específicos</u></b> O1: Establecer de qué manera la técnica del liderazgo contribuye a mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de la Intendencia de Aduana del departamento de Tumbes-2017</p>	<p><b><u>Hipótesis general</u></b> Las técnicas gerenciales influyen el desempeño laboral de los trabajadores de la Intendencia de Aduana del departamento de Tumbes-2017.</p> <p><b><u>Hipótesis específicos</u></b> H1: La técnica del liderazgo contribuye a mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de la Intendencia de Aduana del departamento de Tumbes-2017</p>	<p><b><u>Variable Independiente</u></b> X: Técnicas gerenciales <b>Dimensiones:</b> X1 Liderazgo X2 Comunicación X3 Motivación</p> <p><b><u>Variable Dependiente</u></b> Y: Desempeño laboral <b>Dimensiones:</b> Y1 Productividad Y2 Trabajo en equipo Y3 Competencias</p>	<p><b><u>Tipo de Investigación:</u></b> · Aplicada.</p> <p><b><u>Nivel de Investigación:</u></b> · Descriptiva · Explicativa · Correlacional</p> <p><b><u>Método</u></b> · Observación</p> <p><b><u>Diseño</u></b> M = OX r OY</p>	<p><b><u>Población</u></b> Personal administrativo Intendencia de Aduana del departamento de Tumbes.</p> <p><b><u>Muestra</u></b> M: 36 trabajadores</p>

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES	MÉTODOLOGÍA	POBLACIÓN Y MUESTRA
<p><b>P2:</b> ¿De qué modo la técnica de comunicación influye a mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de la Intendencia de Aduana del departamento de Tumbes-2017?</p> <p><b>P3:</b> ¿De qué modo la técnica de motivación influye a mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de la Intendencia de Aduana del departamento de Tumbes-2017?</p>	<p><b>O2:</b> Determinar si la técnica de comunicación influye a mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de la Intendencia de Aduana del departamento de Tumbes-2017.</p> <p><b>O3:</b> Analizar si la técnica de motivación influye a mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de la Intendencia de Aduana del departamento de Tumbes-2017.</p>	<p><b>H2:</b> La técnica de comunicación influye a mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de la Intendencia de Aduana del departamento de Tumbes-2017.</p> <p><b>H3:</b> La técnica de motivación influye a mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de la Intendencia de Aduana del departamento de Tumbes-2017.</p>			

## ANEXO 2:

### ENCUESTA SOBRE TÉCNICAS GERENCIALES

#### INSTRUCCIONES:

Este cuestionario se usará para conocer sobre Técnicas Gerenciales

#### Opciones de respuestas:

1. SIEMPRE                      2. A VECES                      3. NUNCA

#### INSTRUMENTO DE LA VARIABLE TECNICAS GERENCIALES

DIMENSIONES	N°	ITEMS	1	2	3
LIDERAZGO	1	El Gerente no toma en cuenta la opinión de sus subordinados			
	2	El Gerente las políticas y decisiones las toma y discute en grupo			
	3	El Gerente no participa en el grupo, otorga total libertad para decidir y actuar			
COMUNICACIÓN	4	Considera que con una comunicación Vertical por parte del directivo los empleados en la parte inferior de una estructura pueden sentirse menos valorados que aquellos en las posiciones más altas de la cadena			
	5	Considera el uso de la tecnología como Plataformas virtuales ayuda a mejorar su desempeño			
	6	La Gerencia aplica la comunicación Horizontal a manera de solucionar problemas y tomar decisiones. La comunicación horizontal dinamiza el trabajo			

<b>MOTIVACION</b>	7	La política de motivación se centra solo en incentivos económicos u otras ventajas			
	8	La Gerencia se interesa por su trabajo y le hace sentir bien, repercutiendo en su estado de ánimo y en el desarrollo de sus funciones.			
	9	Cuenta con un ambiente de trabajo cómodo para desarrollar adecuadamente sus labores.			



### ANEXO 3

#### INSTRUMENTO DE LA VARIABLE DESEMPEÑO LABORAL

Opciones de respuestas:

1. SIEMPRE

2. A VECES

3. NUNCA

#### VARIABLE DEPENDIENTE: DESEMPEÑO LABORAL

DIMENSIONES	N°	ITEMS	1	2	3
<b>PRODUCTIVIDAD</b>	10	Considera que se realizar una labor con eficiencia que reduzca las quejas del usuario			
	11	El cumplimiento de objetivos y metas en el menor tiempo se da mediante la eficacia			
<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>	12	El Líder le toma en cuenta logrando su identificación con su grupo o equipo de trabajo			
	13	El Líder y Los integrantes del equipo comparte la visión de la organización			
	14	Se permite que se tome la iniciativa mediante ideas o acciones para solucionar situaciones difíciles en la organización			
<b>COMPETENCIAS</b>	15	Aptitud La gerencia ubica al personal de acuerdo a sus conocimientos que posee en el puesto.			
	16	Se aprecia por parte de los directivos buena disposición para realizar su trabajo así como para brindar un servicio			
	17	En la organización tanto los directivos como el resto de colaboradores desarrollan valores como respeto, honestidad, responsabilidad, orden, puntualidad.			

ANEXO 4

**VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**

**TESIS: "TÉCNICAS GERENCIALES Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA INTENDENCIA DE ADUANAS DEL DEPARTAMENTO DE TUMBES"**

Señor Experto Investigador, le solicitamos validar el cuestionario referente al tema antes mencionado que se describe en la matriz de consistencia que adjunto; según los criterios a continuación:

Responder de 1 al 5 según corresponda con respecto al tema de investigación:

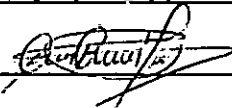
1=Muy Malo 2=Malos 3=Regular 4=Bueno 5=Muy Bueno

Ítem	Criterios	Validación				
		1	2	3	4	5
1	¿El cuestionario tiene buena relación con el problema?				✓	
2	¿El cuestionario facilita la comprensión de los encuestados?				✓	
3	¿El número de preguntas de la encuesta es adecuado?				✓	
4	¿La formulación de las preguntas del cuestionario es la correcta?				✓	
5	¿El diseño del cuestionario facilitará el análisis y su procesamiento de datos?				✓	
6	¿Todos los ítem del cuestionario están bien formulados?				✓	
7	¿Agregaría algún ítem?				✓	
8	¿El diseño del instrumento será accesible a tomar la muestra?				✓	
9	¿La redacción de las preguntas es clara y sencilla?				✓	
10	¿Existe coherencia interna entre las preguntas del instrumento?				✓	

Apellidos y Nombres del experto:

M<sup>g</sup>. Peralta Minchola Ana Maria

Firma del experto



No teléfono/celular:

974601492

**VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**

**TESIS: "TÉCNICAS GERENCIALES Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA INTENDENCIA DE ADUANAS DEL DEPARTAMENTO DE TUMBES"**

Señor Experto Investigador, le solicitamos validar el cuestionario referente al tema antes mencionado que se describe en la matriz de consistencia que adjunto; según los criterios a continuación:

Responder de 1 al 5 según corresponda con respecto al tema de investigación:

1=Muy Malo 2=Malo 3=Regular 4=Bueno 5=Muy Bueno

Ítem	Criterios	Validación				
		1	2	3	4	5
1	¿El cuestionario tiene buena relación con el problema?				✓	
2	¿El cuestionario facilita la comprensión de los encuestados?				✓	
3	¿El número de preguntas de la encuesta es adecuado?				✓	
4	¿La formulación de las preguntas del cuestionario es la correcta?				✓	
5	¿El diseño del cuestionario facilitará el análisis y su procesamiento de datos?				✓	
6	¿Todos los ítem del cuestionario están bien formulados?				✓	
7	¿Agregaría algún ítem?				✓	
8	¿El diseño del instrumento será accesible a tomar la muestra?				✓	
9	¿La redacción de las preguntas es clara y sencilla?				✓	
10	¿Existe coherencia interna entre las preguntas del instrumento?				✓	

Apellidos y Nombres del experto:

Mg. Nidia Palma Damián Lavista

Firma del experto

*Nidia*

No teléfono/celular:

943716979

**VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**

**TESIS: "TÉCNICAS GERENCIALES Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA INTENDENCIA DE ADUANAS DEL DEPARTAMENTO DE TUMBES"**

Señor Experto Investigador, le solicitamos validar el cuestionario referente al tema antes mencionado que se describe en la matriz de consistencia que adjunto; según los criterios a continuación:

Responder de 1 a 5 según corresponda con respecto al tema de investigación:

1=Muy Malo 2=Malo 3=Regular 4=Bueno 5=Muy Bueno

Ítem	Criterios	Validación				
		1	2	3	4	5
1	¿El cuestionario tiene buena relación con el problema?				/	
2	¿El cuestionario facilita la comprensión de los encuestados?				/	
3	¿El número de preguntas de la encuesta es adecuado?				/	
4	¿La formulación de las preguntas del cuestionario es la correcta?				/	
5	¿El diseño del cuestionario facilitará el análisis y su procesamiento de datos?				/	
6	¿Todos los ítem del cuestionario están bien formulados?				/	
7	¿Agregaría algún ítem?				/	
8	¿El diseño del instrumento será accesible a tomar la muestra?				/	
9	¿La redacción de las preguntas es clara y sencilla?				/	
10	¿Existe coherencia interna entre las preguntas del instrumento?				/	

Apellidos y Nombres del experto:

Mg. Zoroberto Ujarte Ruiz de Uska

Firma del experto 

No teléfono/celular: 997605354