UNIVERSIDAD FRANCISCO GAVIDIA.
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.
ESCUELA DE CIENCIAS EMPRESARIALES.

TRABAJO DE GRADUACIÓN.

TESIS

"DISEÑO DE UN MODELO DE REJILLA GERENCIAL PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD EN LA MEDIANA EMPRESA DEDICADA A LA ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE LIMPIEZA PARA EL HOGAR E INDUSTRIA, UBICADAS EN EL AREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR".

PRESENTADO POR:

ARÉVALO RODRÍGUEZ, RAFAEL ANTONIO
BONILLA RODRÍGUEZ, EDWIN ARLE
GÁLVEZ GÁLVEZ, MANUEL DE JESÚS

PARA OPTAR AL GRADO DE:
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

SAN SALVADOR, AGOSTO DEL 2005

UNIVERSIDAD FRANCISCO GAVIDIA.
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS.
ESCUELA DE CIENCIAS EMPRESARIALES.

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR
ING. MARIO ANTONIO RUIZ

SECRETARIA GENERAL
LIC. TERESA DE JESUS GONZALES DE MENDOZA

DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
LIC. ADALBERTO ELIAS CAMPOS BATRES

UNIVERSIDAD FRANCISO GAVIDIA.
ADMINISTRACIÓN ACADÉMICA.
UNIDAD DE EGRESADOS.
SECCIÓN DE GRADUACIÓN.

UNIVERSIDAD FRANCISCO GAVIDIA SECCION DE GRADUACION SAN SALVADOR, EL SALVADOR, C.A.

Exp. 05/02-04/CE-LAE

ACTA DE LA DEFENSA DE TRABAJO DE GRADUACION

Acta No. 109 Mes de Julio de 2005

En la Sala de Sesiones de la Universidad Francisco Gavidia, a las diecisiete horas y cero minutos del dia viernes quince de julio de dos mil cinco; siendo este el dia y la hora señalada para el análisis y la defensa del trabajo de graduación: "DISEÑO DE UN MODELO DE REJILLA GERENCIAL PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD EN LA MEDIANA EMPRESA DEDICADA A LA ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE LIMPIEZA PARA EL HOGAR E INDUSTRIA UBICADA EN EL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR". Presentado por los/as estudiantes: Rafael Antonio Arévalo Rodriguez, Edwin Arle Bonilla Rodriguez y Manuel de Jesús Gálvez Gálvez.

De la Carrera de: LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

Y estando presentes los interesados y el Tribunal Calificador, se procedió a dar cumplimiento a lo estipulado, habiendo llegado el Tribunal, después del interrogatorio y las deliberaciones correspondientes, a pronunciarse por este fallo:

APROBADO

Y no habiendo más que hacer constar, se da por terminada la presente.

Presidente/a. _____
Lic. Victor Manuel Cader Varela.

Vocal _____
Lic. Luis Roberto Flores Jurado

Vocal _____
Lic. Carlos Fernando Estévez Lovos.

Alumno/a: _____
Rafael Antonio Arévalo Rodriguez.

Alumno/a: _____
Edwin Arle Bonilla Rodriguez.

Alumno/a: _____
Manuel de Jesús Gálvez Gálvez.

"Tecnologia, Humanismo y Calidad"

AGRADECIMIENTOS

Agradezco primeramente a Dios por haberme permitido concluir esta carrera, a mi familia que me apoyaron siempre, a dos personas especiales que no están presentes pero se que desde donde están me ayudan a salir adelante y las tengo presentes siempre en todo momento en las situaciones mas difíciles de mi vida.

A mi novia, mis compañeros, colegas de tesis y amigos, por apoyarme siempre.

Un agradecimiento especial para mi tío Manuel que me ha ayudado mucho.

Rafael Antonio Arévalo Rodríguez

Agradecemos a Dios todopoderoso por habernos permitido concluir la carrera Administración de empresas.

A nuestras familias por habernos comprendido y apoyado a lo largo de la carrera.

Edwin Arle Bonilla Rodríguez
Manuel de Jesús Gálvez Gálvez

TABLA DE CONTENIDO

		PAG.
INTRODUCCION		**I**
CAPITULO I GENERALIDADES Y ANTECEDENTES DE LA MEDIANA EMPRESA.		**1**
1.	GENERALIDADES	1
2.	ANTECEDENTES DE LA MEDIANA EMPRESA	3
-	Características funcionales.	4
-	Creación de las medianas empresas	5
-	Funciones básicas.	5
-	Principios básicos para la admón.	6
-	Factores a considerar en la planificación.	8
-	El Sistema Financiero.	9
-	El mercado.	10
-	El medio ambiente y el desarrollo.	10
-	Problemas comunes.	12
-	Relaciones públicas.	18
-	Desarrollo de ejecutivos.	20
-	Marco legal.	23
-	Situación actual.	34
-	Aporte al Producto Interno Bruto (PIB)	37
-	Contribución al PIB del sector industria	38
-	La mediana empresa dedicada a la elaboración de productos químicos.	39
-	La mediana empresa dedicada a la elaboración de productos de limpieza para el hogar y la industria.	41
-	Origen y evolución de la propuesta planteada	45

CAPITULO II MARCO TEÓRICO DE LAS VARIABLES 51

1. INTRODUCCIÓN 51
2. MODELO 51
3 ADMINISTRACIÓN 55
4. GERENCIA 75
5. COMPETITIVIDAD 80
6. LIDERAZGO 85
7. REJILLA GERENCIAL 95

CAPITULO III INVESTIGACION DE CAMPO 103

1. GENERALIDADES 103
2. OBJETIVOS 104
3. TIPO DE INVESTIGACIÓN 104
4. ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN 104
5. UNIVERSO DE LA POBLACIÓN 105
6. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN 106
7. DISTRIBUCIÓN MUESTRAL 109
8. ADMINISTRACIÓN DE LA ENCUESTA. 109
9. PRESENTACIÓN DE LA INFORMACIÓN 109
10. CONCLUSIONES 137
11. RECOMENDACIONES 139

CAPITULO IV PROPUESTA DEL DISEÑO DE UN MODELO ADMINISTRATIVO DE REJILLA GERENCIAL.

1. GENERALIDADES 141
2. OBJETIVOS. 143
3. IMPORTANCIA. 143
4. ALCANCE. 147
5. DISEÑO DEL MODELO DE REJILLA GERENCIAL 147

- Definición del modelo 147
- Esquema de la propuesta 148
- Estructura de la propuesta 149
- Objetivos del modelo 151
- Desarrollo de la propuesta 152
  - -Fase I (Fase Preliminar) 152
  - -Fase II, Etapa II y III (Diseño del Modelo) 159

6. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA 170
- Objetivos 170
- Desarrollo del plan de acción 171

7. FASE III ETAPA COMPLEMENTARIA 181
8. CONCLUSIONES 189
9. RECOMENDACIONES 190
10. BIBLIOGRAFIA 191
11. GLOSARIO 198
12. ANEXOS

INTRODUCCION

El cambio se ha vuelto una constante dentro de las organizaciones, especialmente por los cambios rápidos y continuos del medio ambiente o entorno, las cuales afectan de manera positiva o negativa a una organización; ésta última debe mantenerse alerta y tratar dentro de lo posible estar preparado para cuando el cambio se accione. La mediana empresa dedicada a la elaboración de productos de limpieza para el hogar e industria, es una organización que no está exenta de estos cambios, especialmente por la situación política, económica, social y cultural que vive El Salvador, por lo que se vuelve una necesidad urgente el hecho de estar preparados para que la conducción de las empresas, desde el punto de vista liderazgo y que no tomen por sorpresa a estas organizaciones. Este estudio tiene como propósito fundamental, diseñar una Modelo de Rejilla Gerencial que ayude a readecuar el recurso humano con responsabilidad de mando, para la conducción de la empresa, poniendo en práctica las dimensiones de Rejilla Gerencial.

Recientes investigaciones sugieren que los mejores directivos utilizan una gama de estilos de dirección distintos, cada uno en su justa medida en el momento más oportuno. Tal flexibilidad a la hora de actuar es difícil de practicar, sin embargo, merece la pena. Y lo que es mejor, se puede aprender a hacerlo a través de un modelo de Rejilla Gerencial.

Existen factores diferentes para el éxito de una organización. Sin embargo, por las características cambiantes del entorno en que esta se encuentra inmersa, la clave para alcanzarlo se sostiene principalmente, en dos elementos: Tecnología y Liderazgo. ¿Por qué tecnología y liderazgo? La influencia de la primera, va más allá del “cómo hacer”, transformando también el “cómo actuar”, siendo el líder facilitador y unificador de estas dos dimensiones.

La palabra líder, es vista por todos como algo que todos queremos ser, ciertamente hay personas que este titulo lo traen desde niños y vemos como

desde pequeños son los “lideres” de su grupo de amigos, luego lo son en la escuela y continúan cultivando este adjetivo en sus empleos.

En este, siglo XXI, la palabra líder ha retomado importancia en las empresas. Se necesita de gente capaz de dirigir y lograr que sus subordinados hagan la diferencia ante tanta competencia e innovación que encontramos en los mercados, ahora pensemos en el costo que debe pagar una empresa cuando el gerente, que toma las decisiones y maneja a los empleados, es deficiente en las habilidades emocionales básicas.

En este trabajo de tesis en el Capitulo uno, desarrollamos los aspectos generales, los antecedentes y evolución a través del tiempo sobre la mediana empresa dedicada a la elaboración de productos de limpieza para el hogar e industria. Se presenta la importancia que tiene en la economía de El Salvador, su ubicación geográfica y estratégica en su comercialización. En el Capitulo dos, se refiere al Marco Teórico sobre las variables: modelo, administración, gerencia, competitividad, liderazgo y Rejilla Gerencial. En este capitulo se muestran las generalidades, definiciones, características, elementos, importancias de las variables antes mencionadas. Con lo anterior se busca demostrar que las variables son la base fundamental para desarrollar la investigación de campo y la implementación del modelo como propuesta.

En el Capitulo tres se presenta la investigación de campo para el diseño del Modelo de Rejilla Gerencial. En este capitulo se encuentran reflejados los resultados de dicha investigación, que se ejecuto con el objeto de conocer la opinión de los gerentes sobre si utilizan un modelo de Rejilla Gerencial en su empresa o si pueden determinar el estilo de liderazgo que creen que están ejecutando.

En el Cuarto capitulo se presenta la propuesta como un diseño de un Modelo Administrativo de Rejilla Gerencial, que mejore la competitividad de la mediana empresa, que se dedican a la elaboración de productos de limpieza para el hogar y la industria en la zona metropolitana de San Salvador.

Esta propuesta esta diseñada para ser ejecutada en tres fases: la primera fase, comprende el desarrollo del diagnostico actual de la empresa, analizando la misión y visión, su organización, su personal en cada uno de los puestos de trabajo, la planificación y los estilos de liderazgo actuales de la empresa; en la segunda fase se propone el diseño de la propuesta y su plan de implementación del diseño como Modelo de Rejilla Gerencial, y en la tercera fase, se presenta un sistema de evaluación conceptual a los gerentes, subgerentes y otro personal que de una manera u otra, aplican el don de mando.

CAPITULO I
GENERALIDADES Y ANTECEDENTES DE LA MEDIANA EMPRESA.

A. GENERALIDADES.

La mediana empresa es considerada como elemento clave en el dinamismo económico. Una economía en desarrollo, con aspiraciones a competir globalmente, requiere de buenos productos y empresarios creativos, los cuales están presentes en este tipo de iniciativas. Es en ella en donde se encuentra la generación de innovaciones, ofertas de nuevos servicios para suplir nuevas demandas, alternativas de empleo para mano de obra calificada.[1]

1. Criterios para Identificar una Empresa

La empresa se define como: la unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos y sus entes importantes son:

a) El titular.

b) Los colaboradores.

c) Los bienes o derechos destinados a su funcionamiento.[2]

Las empresas se dividen en dos tipos:

- El comerciante individual.

Son capaces para ejercer el comercio:

- Las personas naturales que, según el Código Civil son capaces para obligarse.

---

[1] Cordero M. Investigación y Marketing, Edición 9ª, Año 2000, Pág. 416.
[2] Diccionario enciclopédico Larousse, 3ª. Edición, Año 1988, Pág. 416.

- Los menores que teniendo dieciocho años cumplidos hayan sido habilitados de edad.
- Los mayores de dieciocho años que obtengan autorización de sus representantes legales para comerciar, la cual deberá constar en escritura pública.
- Los mayores de dieciocho años que obtengan autorización judicial.[3]

➢ El comerciante social.

Son comerciantes sociales todas las sociedades independientemente de los fines que persiguen.

Sociedad es el ente jurídico resultante de un contrato solemne, celebrado entre dos o más personas, que estipulan poner en común, bienes o industria, con la finalidad de repartir entre sí los beneficios que provengan de los negocios a que van a dedicarse.[4]

d) Las empresas suelen dividirse por su giro en:

a) Extractivas: Dedicadas a explotar recursos naturales.

Ejemplo: Minas de Oro.

b) Servicios: Entregarle sus servicios o la prestación de estos a la comunidad.

Ejemplo: Clínicas, salones de belleza, transportes.

c) Comercial: Desarrolla la venta de los productos terminados en la fábrica.

[3] Articulo 7, Código de Comercio de El Salvador.
[4] Articulo 17, Código de Comercio de El Salvador.

Ejemplo: Cadenas de almacenes, etc.

d) Agropecuaria: Explotación del campo y sus recursos.

Ejemplo: Agroindustria.

e) Industrial: Transforma la materia prima en un producto terminado.

Ejemplo: Maquilas, Productos químicos.

f) Financieras: Dedicadas a las inversiones.

Ejemplo: Bancos.

B. ANTECEDENTES DE LA MEDIANA EMPRESA

Para el caso de la investigación se centrara en el estudio de las empresas fabriles o manufactureras, específicamente la mediana empresa dedicada a la elaboración de productos de limpieza para el hogar e industria.

Los principales criterios para la determinación de la magnitud de la mediana empresa son:

EMPRESAS PUBLICAS

Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (**INSAFORP**).	50-99 empleados
Banco Central de Reserva (**BCR**).	Con ventas anuales mayores a $685,714.29 pero menores a $4,571,428.57
Ministerio de Hacienda.	Paga Impuestos $5,714.29 hasta $34,285.71 durante el ejercicio fiscal
Fundación Suiza de Cooperación para el Desarrollo Técnico. (**SWISSCONTACT**).	51-100 empleados
Banco Multisectorial de Inversiones (**BMI**)	Emplea entre 50 y 199 trabajadores y tiene ventas mensuales entre $57,142.85 y $380,000.00

Cooperación Técnica Alemana (**GTZ**), Por sus siglas en alemán.	50-99 empleados

Fuente: Desafíos y Oportunidades de las PYMES Salvadoreñas, 1ª. Edición, año 2002, Julia Evelyn Martinez, Elcira Beltrán de Vieytez.

EMPRESAS PRIVADAS	
Fundación Salvadoreña de Desarrollo Económico Social (**FUSADES).**	Ocupa entre 50 y 100 trabajadores y tiene un volumen mensual de ventas de hasta $114,285.00
Asociación Nacional de la Empresa Privada.(**ANEP**)	Con un número de empleados igual a 20 y menor que 100

Fuente: Desafíos y Oportunidades de las PYMES Salvadoreñas, 1ª. Edición, año 2002, Julia Evelyn Martinez, Elcira Beltrán de Vieytez.

1. LAS CARACTERÍSTICAS FUNCIONALES DE LA MEDIANA EMPRESA SON:

a) El ritmo de crecimiento es superior al de la pequeña empresa y puede serlo aún de la grande.

b) Es aquí donde surge la delegación de autoridad.

c) Los abastecimientos o conjunto de necesidades de adquisición de elementos es un poco más complicado de definirse, se necesita de una adecuada estructura organizacional.

d) La mercadotecnia (ventas) abarca no solo el mercado local, sino el regional y en algunos casos el nacional. Existe una plena competencia con los similares.

e) La producción cuenta con un grado de mecanización y tecnificación.

f) Los activos pueden ser de propiedad individual o en sociedad.

Los recursos necesarios para administrar una mediana empresa se dividen en cuatro clases[5]:

a) Dinero.
b) Instalaciones y Equipo.
c) Materiales, Abastecimientos y Servicios.
d) Personal (mano de obra).

2. CREACIÓN DE MEDIANA EMPRESA.

Para la iniciación de la empresa se necesita primero, la necesidad manifiesta, ya sea por inexistencia o porque las compañías establecidas no satisfacen cabalmente la demanda actual; y en segundo, la obtención de beneficios económicos para los propietarios en forma de utilidades. En El Salvador la creación de la empresa mediana se rigen por el Código de Comercio y se aplican las leyes de este código según la sociedad fundada.

En el caso de El Salvador, la sociedad más utilizada según la investigación es “la sociedad anónima”, que es aquella que existe bajo una denominación y se compone exclusivamente de socios cuya responsabilidad se limita al pago de sus "Acciones", la responsabilidad limitada de todos los socios significa que únicamente están obligados a responder por las deudas de la sociedad hasta por el monto de sus acciones, sin verse afectados sus patrimonios personales.[6]

3. FUNCIONES BÁSICAS DE LA MEDIANA EMPRESA.

En la mediana empresa es de mucha importancia la estructura organizacional de las funciones básicas, tanto para su desarrollo como para la actividad de dirección, considerando un gerente para cada una de las funciones mencionadas a continuación:

---

[5] Cordero M. Investigación y Marketing, año 2000 /ª Edición, Pág. 420
[6] Código de Comercio de El Salvador, Art.18

a) Administración (Dirección).Diseña y mantiene un entorno en el que, trabajando en grupo, los individuos cumplen eficientemente los objetivos específicos.

b) Finanzas (Contabilidad). Es el estudio de las actividades de inversión, tanto de activos reales como de los activos financieros.

c) Personal (Recursos Humanos). Consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también el control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran con ella, alcanzar los objetivos relacionados directa e indirectamente relacionados con el trabajo.

d) Mercadotecnia (Ventas). Es la distribución o venta del producto o servicio.

e) Producción (Operaciones). Es la transformación de la materia prima en producto terminado.

f) Abastecimientos (Compras). Es el proceso de obtención de la materia prima e insumos para el desarrollo de las actividades.

4. PRINCIPIOS BÁSICOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE UNA MEDIANA EMPRESA.

a) División del trabajo. Este es el principio de especialización considerado necesario para obtener un uso eficiente del factor trabajo. Lo aplica a todo tipo de actividades, tanto técnicas como administrativas.

b) Autoridad y responsabilidad. Los gerentes tienen que dar órdenes para que se hagan las cosas. Si bien la autoridad formal les da el derecho de mandar, los gerentes no siempre obtendrán la obediencia, a menos que tengan también autoridad personal (Liderazgo).

c) Disciplina. Al definir la disciplina como el respeto por los acuerdos que tiene como fin lograr obediencia, aplicación, energía y señales

exteriores de respeto, declara que para lograr disciplina se requiere contar con buenos superiores en todos los niveles.

d) Unidad de mando. Cada empleado no debe recibir órdenes de más de un superior.

e) Unidad de dirección. Cada grupo de actividades con el mismo objetivo debe tener un director y un plan. A diferencia del cuarto principio, se refiere a la organización del cuerpo directivo, más que al personal.

f) Subordinación del interés individual al interés general. Es función de la administración conciliar estos intereses en los casos en que haya discrepancia.

g) Remuneración. La remuneración y los métodos de retribución deben ser justos y propiciar la máxima satisfacción posible para los trabajadores y para el empresario.

h) Centralización. Como cualquier agrupación, las organizaciones deben ser dirigidas y coordinadas desde un sistema nervioso central. Pero la cantidad de centralización o descentralización apropiada depende de cada situación. La meta es lograr el grado de centralización que permita el mejor uso de las habilidades de los empleados.

i) Jerarquía de autoridad. Se refiere a una cadena de autoridad, la cual va desde los más altos rangos hasta los más bajos, pero se podrá modificar cuando sea necesario.

j) Orden. Tanto el equipo como el personal deben ser bien escogidos, bien ubicados y estar perfectamente bien organizados de manera que la organización opere con suavidad.

k) Equidad. Los administradores deben ser leales y respetuosos con el personal, demostrar cortesía y justicia en su trato.

l) Estabilidad en el empleo. Los cambios en las asignaciones de los empleados serán necesarios, pero si ocurren con demasiada frecuencia pueden perjudicar la moral y la eficiencia.

m) Iniciativa. Pensar un plan y llevarlo a cabo con éxito puede ser profundamente satisfactorio. Los administradores deben dejar de lado la vanidad personal y deben alentar a los empleados a hacer esto en la medida que sea posible.

n) Espíritu de equipo. Este principio sintetizado como la unión hace la fuerza, es una extensión del principio de unidad de mando, y subraya la importancia de buenas comunicaciones para obtenerlo".[7]

5. FACTORES A CONSIDERAR EN LA PLANIFICACIÓN DE LAS INVERSIONES EN LA MEDIANA EMPRESA.

Existen factores que se deben considerar en la planificación de las inversiones de la mediana empresa, siendo de mayor importancia los de carácter administrativo, y financiero. Entre estos factores podemos mencionar los siguientes:

a) Las ideas, pueden ser de carácter tecnológico, de mercado y administrativa.

b) Los objetivos, determinar la forma en que debe financiarse el negocio desde el principio. Los objetivos muy generales, tal vez no originen diferencias de opinión entre los propietarios, pero los objetivos bastante específicos deben ser discutidos y acordados.

c) Los promotores, que son de mayor importancia para los aspectos de promoción y publicidad.

d) La forma de administrar el negocio.

e) El alto costo del capital, el éxito de las finanzas podría resumirse como el arte de reducir el costo de capital.

f) Se concentran en una sola línea de actividades.

g) Operan en un solo lugar.

---

[7] Agustín Reyes Ponce. Administración de empresas. Edición Limusa, Pagina México 1990.

6. EL SISTEMA FINANCIERO DE LA MEDIANA EMPRESA.

Para desarrollar el sistema financiero se deben considerar los siguientes factores:

a) La Planeación de las Inversiones en la Mediana Empresa.

El dinero de una nueva empresa significa, el monto necesario para comenzar dicha compañía y tener disponibilidad para operar hasta su autofinanciamiento considerando las siguientes variables:

- Activos fijos
- Las ventas
- La producción

b) Herramientas de la Planeación Financiera en la Mediana Empresa.

Presupuesto, es una herramienta que nos orienta a la actividad que se desea realizar en un periodo determinado.

La finalidad y objetivo de los presupuestos se pueden identificar también en el proceso administrativo:

- Consideración del futuro
- Formular un plan detallado
- Establecer un control.

c) Ventajas de los Presupuestos en la Mediana Empresa.

- Cuidadosas investigaciones, estudios y estadísticas.
- Permite relacionar las actividades de la empresa con la tendencia de los negocios.

- Facilita la función financiera.
- Permite ir comprobando el curso de las operaciones de acuerdo con lo planeado.
- Coordinan todas las funciones de la empresa en un esfuerzo común.

7. EL MERCADO DE LA MEDIANA EMPRESA.

Es donde la mediana empresa se desarrolla ante el impacto de los cambios tecnológicos, modas o precios; y que no puede controlar.

El hombre de negocios en la mediana empresa, debe ser sensible a estos progresos y cambios, pues tiene que tener la habilidad de ver lo que pasa de moda y de encontrar un modo de sacar provecho de lo nuevo para poder sobrevivir en el mercado.

Hay que incluir que en éste mercado, todo el ambiente en el que la empresa ha de vivir y al que debe adaptarse como son: clientes, proveedores, competidores y toda clase de restricciones, tanto técnicas como políticas, físicas, legales y administrativas.

8 EL MEDIO AMBIENTE Y EL DESARROLLO DE LA MEDIANA EMPRESA.

Existen una gran cantidad de factores que afectan el desarrollo de la mediana empresa y que son originados por desequilibrios que se presentan por la oferta y la demanda de bienes y servicios.

Entre otros factores que afectan el desarrollo de la mediana empresa podemos mencionar los siguientes:

a) El estado. En este podemos mencionar las barreras administrativas o burocráticas impuestas, que obstaculizan la entrada o permanencia dentro del mercado y que se derivan de las diversas disposiciones que exige éste.

b) Acceso a financiamiento. La mediana empresa tiene como uno de los principales problemas el acceso al crédito y la tendencia del sistema bancario a exigir garantías hipotecarias, aunque por otra parte la mediana empresa se ha visto beneficiada con la disminución en las tasas de interés debido al proceso de integración monetaria y esto ha significado una disminución de los costos financieros.

c) La competencia interna. La mediana empresa es sometida a prácticas abusivas de posición dominante y prácticas de competencia desleal que limitan las ventas y la competitividad de las empresas que trabajan formalmente.

d) Infraestructura económica. En la mediana empresa, los costos elevados provenientes de las tarifas eléctricas y de telefonía, limitan su competitividad, así como también las deficiencias en la calidad de carreteras y la infraestructura portuaria y de aduanas del país.

e) Dificultades para vender al sector público. En la mediana empresa, estas dificultades que son de orden jurídico e institucional dificultan la venta de bienes y servicios por parte de la mediana empresa, este problema se origina debido a los burocráticos requisitos establecidos en las bases de licitación y un problema que siempre ha sido notorio es la poca transparencia en los procesos de compra de estas instituciones publicas.

f) Acceso a mercados externos. En la mediana empresa, existe el problema de la falta de acceso a la información relevante sobre las oportunidades de importación y exportación, este problema obedece a la falta de una institución especializada en esta área, así como también la ausencia de apoyo a través de una política gubernamental.

g) Servicio de capacitación y consultoría. En la mediana empresa, existe poca efectividad en lo que se refiere en la oferta de servicio de apoyo, para el desarrollo de las actividades empresariales.

h) Acceso a tecnología. En la mediana empresa, existe limitación debido a que esta no responde a las necesidades de desarrollo de las condiciones de competitividad y se puede llegar a considerar obsoleta y de alto costo, adquirir tecnología nueva implica un alto costo y esto dificulta para obtener financiamiento y tener acceso a esta tecnología.

i) Calidad y disponibilidad de los recursos humanos. En la mediana empresa, se identifican algunos aspectos como la falta de experiencia previa, un bajo nivel de formación técnica y profesional, poca habilidad para la lectura, escritura, poca capacidad para identificar diagnosticar y solucionar problemas; falta de conocimiento de otro idioma y poca capacidad para trabajar en equipo, así también la empresa tiene muy poca intención de invertir en capacitación, y formación del recurso humano.

j) Sistema tributario. En la mediana empresa, existe una alta tasa de tributación, así como los problemas generados en la administración del impuesto al valor agregado.

En El Salvador existen otros temas críticos que afectan al desarrollo de la mediana empresa, como la seguridad ciudadana, el crimen organizado y la corrupción.[8]

9. PROBLEMAS COMUNES DE ORGANIZACIÓN EN LA MEDIANA EMPRESA.

La organización consiste en la creación de una estructura o armazón que encierre las actividades necesarias de una empresa, dentro de un orden lógico. La organización es útil porque identifica a la persona con la empresa y las labores

[8] FUENTE: Desafíos y oportunidades de las PYMES salvadoreñas/ Julia Evelin Martínez. Elcira Beltrán de Vieytez, año 2002. 1ª Edición.

que desempeña con el puesto, logrando establecer una mejor adaptación de recursos humanos y materiales de los que se dispone.

Dentro de los problemas de la mediana empresa se pueden mencionar los siguientes:

a) Organización de la empresa con respecto al recurso humano.

- Objetivo.
- Actividades a realizar.
- Dividir dichas actividades en unidades compatibles.
- Asignar personal capacitado.
- Otorgar la actividad que corresponde a cada puesto.

b) Estructura organizacional.

La base de la organización es el trabajo, el personal y el puesto, para proponer una estructura adecuada se deberán tener presentes las actividades que se realizarán en cada puesto.

c) Dirección.

Es la que prepara los planes generales de acción, coordina y controla las actividades generales de una empresa.

d) La operación.

En ésta parte de la estructura de la organización es donde se llevan a cabo las actividades de la gerencia.

- El Departamento de Producción.
  - Conjuga materia prima, técnica, herramientas, maquinaria y mano de obra para la elaboración de los productos. Para el logro más efectivo de su objetivo podemos subdividirlo en unidades más pequeñas.
- El Departamento de Ventas.

- Esta unidad de trabajo se encarga de colocar los productos de la empresa en el mercado, mediante un precio convenido.

e) La información.

Se refiere a las áreas siguientes:

- La contabilidad ofrece información de la situación financiera de la negociación. Dicha información es utilizada en la toma de decisiones sobre la inversión y operación de la empresa.
- La estadística ofrece información de tipo presupuestal

f) Departamento de Personal.

Su objetivo es contratar al personal adecuado para la mediana empresa, así como mantener las buenas relaciones con éste y efectuar todas las labores operativas que correspondan a sueldos, salarios, prestaciones, valuación y promociones.

10. PROBLEMAS COMUNES DE LA FUNCIÓN DE PRODUCCIÓN EN LA MEDIANA EMPRESA.

a) Localización de la planta.

b) Servicios públicos y privados adecuados.

- Energía.
- Agua.
- Combustible.

c) Comunidad. Es recomendable tomar en cuenta las conversaciones y consejos de los representantes locales como regla de medida para comparar la conciencia cívica de las diferentes comunidades y conocer sus posibles actitudes que son las siguientes:

- Seguridad y urbanización.

- Impuestos.

d) Mano de obra. Es muy importante que la mano de obra tenga un abastecimiento regular-permanente y se refiere a los siguientes:

- Costo.
- Disponibilidad.
- Estabilidad.
- Productividad.

e) Clima. Ejerce un gran efecto sobre la eficiencia del ser humano y su comportamiento. El deseo de trabajar y la capacidad de producción son por el clima.

f) Lugar. El paso final es la selección del lugar exacto.

g) Maquinaria y equipo. Necesarios para el procesamiento de los materiales y materias primas.

h) Producción. En ésta actividad, trata con todos los elementos que intervienen dentro de la producción, así como su planeación y organización, no solo de ésta en especial, sino también de las actividades que la rodean y que son indispensables para que se lleve a cabo lo siguiente:

- Planeación de la producción.
- Control de materiales.
- Compras.
- Embarques, tráfico y recibo.
- Control de inventarios.
- Manejo de materiales.
- Control de producción.
- Control de calidad.
- Mantenimiento.

i) Seguridad en la empresa, es una función de dirección y su responsabilidad empieza en la dirección general y continúa por los gerentes departamentales.

j) Control del desperdicio, nos permitirá siempre estar corrigiendo nuestros sistemas de producción, es decir, el control de calidad y la inspección determinarán los porcentajes normales y aceptables en los procesos de la empresa.

11. PROBLEMAS COMUNES DE LA FUNCIÓN DE COMPRAS EN LA MEDIANA EMPRESA.

A la función de adquirir los servicios y bienes materiales que son indispensables para el desarrollo de toda organización se le denomina como abastecimientos o compras.
El abastecimiento se reconoce como una de las funciones comerciales y donde sus responsables cuentan con la autoridad necesaria y competente.

El departamento de compras siempre tendrá relaciones con las personas internas y externas de la compañía. Compras siempre mantendrá relaciones estrechas con todos los departamentos, conociendo así las necesidades de cada uno. En cuanto a las relaciones externas, el departamento de compras es el que tiene la responsabilidad de que sean bien utilizados los fondos de la compañía destinados a esta actividad en una forma juiciosa. Además, a través de sus contactos y conducta con los proveedores, tiene a su custodia la reputación de la empresa por su cortesía y justo trato.

12. PROBLEMAS COMUNES DE LA FUNCIÓN DE MERCADOTECNIA EN LA MEDIANA EMPRESA.

La constante y creciente dinámica de los negocios modernos se manifiesta en una incesante mejora de los productos y servicios, en las técnicas de fabricación y la estrategia para penetrar dentro de un mercado cada vez más complejo, amplio y competitivo. Una de esas técnicas, lo constituye la mercadotecnia.

Las empresas que han podido crecer y contribuir en el desarrollo económico de un país, han tenido que aplicar políticas activas de mercadotecnia consistentes en ir a buscar a los clientes.

Mercadotecnia es la función que a través de sus estudios e investigaciones, dará a conocer al ingeniero diseñador y al hombre de producción, qué es los que el cliente desea en un producto determinado, qué precio está dispuesto a pagar por él, dónde y cuándo lo necesitará.

Funciones de mercadotecnia.

a) Investigación de Mercados.
b) Ventas.
c) Promoción.

Actividades que caen dentro del campo de la mercadotecnia (investigación de mercados).

a) Conocimiento del consumidor.
b) Situación de la competencia.
c) Tamaño del mercado.
d) Investigación respecto al producto.

Publicidad.

Este método consiste en establecer relación con un gran número de posibles compradores, a todos los cuales se presenta la misma idea con el propósito de informarles e influir sobre ellos, para que compren mercancías o servicios.

Objetivos de la publicidad.

a) Ayudar a la venta de un producto.

b) Ayudar a un programa de relaciones públicas de la empresa.

c) Hacer saber al público cualquier información relacionada con la empresa, sus artículos o servicios.

d) Combatir la competencia.

e) Ayudar a una promoción de ventas.

f) Asegurar el uso correcto de un artículo.

g) Crear ciertas ideas o actitudes respecto al producto o servicio.

h) Lanzar un nuevo producto al mercado.

Medios que se utilizan en la Publicidad.

a) Cine.

b) Radio.

c) Televisión.

d) Prensa.

13. RELACIONES PÚBLICAS EN LA MEDIANA EMPRESA.

Son una función administrativa que investiga la opinión de los públicos afectados por la empresa. Crean una buena imagen de nuestra empresa para atraerse la comprensión y la buena voluntad de esos públicos.

Beneficios de las Relaciones Públicas:

a) Crear prestigio.

b) Promover ventas.

c) Prevenir y solucionar problemas de carácter laboral.

d) Desvanecer prejuicios que existan en contra de la empresa.

e) Educación del público sobre lo que es la empresa.

f) Investigación de la opinión pública.

g) Análisis e interpretación de la opinión pública.

h) Establecimiento de las tendencias de la actividad pública.

i) Asesoramiento en la formación de las políticas de la empresa.

j) Obtención de la comprensión y el apoyo de cada uno de los públicos afectados, a favor de la empresa.

14 PROBLEMAS COMUNES DE LA FUNCIÓN DE PERSONAL EN LA MEDIANA EMPRESA.

Conseguir personal idóneo para ocupar los diferentes puestos existentes dentro de la empresa es una función especializada que debe de seguir ciertos criterios, normas y políticas generales, independientemente de los requisitos específicos para cada uno de aquellos.

Controlar administrativamente al personal es una actividad sumamente valiosa, ya que de ésta forma estamos en posibilidad de conocer los antecedentes de todos y cada uno de los integrantes de la empresa, aspecto éste, muy importante para promover y obtener candidatos a puestos vacantes, así como para satisfacer requisitos legales y de otra índole.

Actividades que caen dentro del campo de personal:

a) Previsión de personal (definición de necesidades).
b) Reclutamiento.
c) Selección.
d) Contratación.
e) Introducción.
f) Administración de sueldos y salarios.
g) Administración de recursos humanos.

- Políticas de Personal:

- ✓ De reclutamiento.
- ✓ De selección.
- ✓ De ascensos.

- ✓ De despido.
- ✓ De contratación en general.
- ✓ A corto plazo.
- ✓ A largo plazo.
- ✓ Naturales (obtener ganancia).

➢ Objetivos de Personal:

- ✓ Lograr la máxima eficiencia del departamento.
- ✓ Lograr la máxima eficiencia de cada trabajador mediante la aplicación de las políticas adecuadas.
- ✓ Para el departamento y para cada uno de los empleados lograr el máximo desarrollo dentro de la empresa.
- ✓ Que el gerente de personal tenga una imagen adecuada al puesto que desempeña.
- ✓ Tener personal altamente capacitado dentro de la empresa para:
  - Mejorar la producción.
  - Aumentar la eficiencia.
  - Disminuir la rotación de personal.
  - Aumentar la productividad.

15. DESARROLLO DE EJECUTIVOS EN LA MEDIANA EMPRESA.

Existen muchas razones para instruir, capacitar y desarrollar ejecutivos metódicamente. En condiciones de expansión acelerada, el número de empleados sin preparación aumenta más rápidamente que el número de personas que están capacitadas para colocarse en puestos de gerencia media y alta. El porcentaje de empleados con mucha experiencia disminuye desproporcionadamente; de ésta forma, resulta evidente que el desarrollo de ejecutivos deba acelerarse; y encontrar un sustituto de la experiencia.

Un buen programa de desarrollo de ejecutivos tiene que estar construido sobre una base sólida.

Se reconoce que la mayor parte del desarrollo se realiza en el trabajo.

Métodos para desarrollar ejecutivos:

a) Actividades en el trabajo.
b) Entrenamiento.
c) Rotación de Puestos.
d) Asignación bajo estudio.
e) Promociones laterales.

16. PROBLEMAS COMUNES DE LA FUNCIÓN DE FINANZAS EN LA MEDIANA EMPRESA.

El objetivo de la función financiera es la liquidez y la productividad, que en otras palabras significa elevar al máximo el valor actual de la riqueza, procurando que se disponga de efectivo suficiente para pagar las cuentas a su tiempo y, así, ayudar a la distribución más provechosa de los recursos que se encuentran dentro de la empresa.

El desempeño de la función financiera no es otro más que el de buscar la mejor forma de obtener utilidades. Por tanto cualquier planeación depende en mucho de la participación individual de quienes la realizan. Las ideas y actividades del planeador financiero ayudan a consolidar y modificar la estructura inicial del proceso administrativo, para hacer frente a situaciones diferentes o cambiantes que él puede percibir más rápidamente y fáciles que un grupo.

La función de finanzas dentro de la empresa:

a) La obtención de utilidades para propietarios y empleados, con sus beneficios consecuentes.

b) Satisfacción de las necesidades de la sociedad, en la medida de su participación.

El objetivo de finanzas es usar eficientemente los fondos necesarios para operar la empresa.

Actividades que caen dentro del campo de las finanzas:

a) Estudio de la planeación financiera: efectivo y crédito.
b) Manejo de fondos.
c) Control de operaciones con moneda extranjera.
d) Fijar políticas de crédito y cobranza.
e) Planes sobre nuevas inversiones.
f) Adquisición y custodia de valores.
g) Formulación de proyectos de pago de intereses y dividendos.
h) Mantener relaciones con instituciones de crédito.
i) Desarrollo y vigilancia del sistema de presupuestos y su control.
j) Auditoria interna.
k) Registro y valuación de inventarios.
l) Desarrollo de procedimientos de pagos de sueldo y salarios.
m) Aseguramiento de activos de la empresa.
n) Operaciones de bienes raíces de la compañía.
o) Manejo de préstamos.
p) Pago de impuestos.
q) Diseño y establecimiento de métodos y políticas de depreciación.
r) Establecer sistemas de registro y reportes contables.

Objetivos del área de finanzas:

a) Satisfacer oportunamente las necesidades financieras de la organización.

b) Conseguir créditos y financiamiento.

c) No tener dinero congelado.

d) Cubrir las contingencias a que estamos sujetos.

e) Determinar con la mayor exactitud costos y gastos de operación.

f) Evitar todas aquellas erogaciones que no se justifiquen.

g) Disponer de sistemas de registro contable modernos, efectivos y económicos.

h) Vigilar el correcto manejo de los fondos de la empresa.

i) Informar oportunamente y con detalle necesario, la posición financiera.

j) Mantener márgenes de liquidez y desahogo que no permitan la quiebra.

k) Servir adecuadamente a las demás unidades de la organización.

l) Cumplir con las obligaciones fiscales.

m) Cumplir con las obligaciones y deudas contraídas.

17. MARCO LEGAL PARA LA MEDIANA EMPRESA.

La mediana empresa al igual que las demás están regidas por el Código de Comercio de El Salvador, El Código de Trabajo de El Salvador, El Código Tributario, La Ley del Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y Servicios (IVA), Ley del Impuesto sobre la Renta, Ley de Propiedad Intelectual, Ley de Registros, Leyes Municipales y otras.

En cada una de estas leyes se establecen las obligaciones con las que han de cumplir las empresas dentro de las cuales se establecen las siguientes:

a) Un capital mínimo para la fundación de una sociedad.

b) El nacimiento de una sociedad mediante la celebración de un contrato denominado escritura de constitución.

c) Las obligaciones de llevar un registro de las operaciones de la empresa, de llevar contabilidad formal y de establecer su situación financiera al final del año con la presentación y registro del balance general en el Registro de Comercio.

d) Las obligaciones de pagar un salario por los servicios prestados por sus empleados, así como la definición del lugar en el que ha de realizarse el pago y la forma de pago.

e) El respeto de libertad de asociación que tienen los empleados, así como el respeto de los demás derechos que tienen los empleados.

f) La obligación de pagar el Impuesto al Valor Agregado, de pagar el 13% de las ventas realizadas mes a mes y de pagar el 1.5% de las ventas en concepto de impuesto sobre la renta, como pago a cuenta.

g) De pagar al final del ejercicio en concepto del impuesto sobre la renta el 25% del excedente de $ 8,571.43, respecto a las utilidades.

h) De registrar los derechos de autor y otros derechos ante el Registro de Propiedad Intelectual sobre aquellas creaciones que sean de su propiedad.

i) De pagar los respectivos impuestos a la alcaldía del municipio en el que se encuentre y de presentar el balance general de la empresa debidamente auditado durante los primeros cuatro meses del año.

j) Otras disposiciones legales.

Como Iniciar su Negocio / Proceso de Formalización de la Empresa / Persona Jurídica.

a) PERSONA JURIDICA

Una persona jurídica es una figura legal que permite la creación de una empresa por medio de una escritura pública elaborada por un notario, la cual debe estar inscrita en el registro de comercio.

Las personas jurídicas pueden ser sociedades de capital y de personas, asociaciones, cooperativas y de servicio, fundaciones y cualquier otra figura jurídica que sea creada con escritura pública.

La persona jurídica mas comúnmente empleada como figura mercantil es la de las sociedades de capital variable, que se abrevian con las letras S.A. de C .V.

Para la creación de una sociedad solamente es necesario exhibir el 25% del capital social que es como mínimo de $ 11,428.57.

A continuación se describe en forma breve los pasos que una persona jurídica que se dedique al comercio, industria o servicio, para formar parte del sistema formal mercantil de El Salvador.

1) Nacimiento de la sociedad.

Se procede a la constitución de la Escritura Pública ante los oficios de un notario quien deberá entregarla debidamente inscrita en el Registro de Comercio.

Condiciones a cumplir:

- Presentar al Registro de Comercio tres Nombres posibles de la sociedad.
- Estar constituida mínimo por dos personas
- Presentación de fotocopias del Documento Único de Identidad (DUI) de los socios.

- Presentación de un cheque certificado con valor del 25% del capital social como mínimo.
- Definir el giro o actividad principal a la que se dedicara la sociedad. (No es limitante para realizar otras actividades licitas).
- Elaboración de la escritura por un notario.
- Inscripción de la escritura en el Centro Nacional de Registros Sección Comercio. (Esta inscripción la hace el notario).

2) Obtención del Número de Identificación Tributaria (NIT).

Se procede a obtener el Número de Identificación Tributaria en el Ministerio de Hacienda, donde deberá presentar los siguientes documentos:

- Original y una fotocopia de la escritura de constitución de la sociedad.
- Documento Único de Identidad (DUI).
- Tiene que llenar formulario F-215, proporcionado por esta misma dependencia, y debe ir firmado por el notario que autentica la firma en el documento.

3) Obtención del Número de Registro de Contribuyente.

Se procede a obtener el Número de Registro de Contribuyentes (**NRC**), llenando el formulario F-210 proporcionado por el Ministerio de Hacienda,

Si lo hace el representante legal personalmente deberá presentar los documentos siguientes:

- La escritura de constitución.
- Documento Único de Identidad (DUI).

- Si no lo hace el representante legal personalmente, la persona que realice el trámite, deberá presentar un escrito firmado por el representante legal de la empresa debidamente autenticado.

5) Registro en la alcaldía del domicilio de la sociedad.

Abrir cuenta en la alcaldía de la población donde corresponda la empresa y se procede a llenar la declaración jurada cuyo formato proporciona cada alcaldía, el cual es gratis, donde deberá presentar los siguientes documentos:

- Documento Único de Identidad (DUI).
- Balance inicial de la empresa debidamente firmado por el representante legal, contador y auditor autorizados.
- Declaración Jurada.
- Pago de Vialidad de Socios y empleados de la empresa (si existen).

6) Obtención de la solvencia municipal.

- Las vialidades pagadas de los propietarios y los trabajadores (si existen).
- Declaración jurada.
- Recibo de pago de tasación de impuesto municipal.
- Las vialidades pagadas de los propietarios y los trabajadores (si existen).
- Recibo de pago de tasación de impuesto municipal.

7) Obtención de la Matrícula de Comercio y Establecimiento.

Se debe hacer una solicitud de renovación de matrícula cada año, se pagará anualmente en concepto de derechos de registro por renovación la misma cantidad que determina la tabla siguiente:

Por cada establecimiento, sucursal o agencia, se pagará por el registro de matrícula de cada uno de ellos…..... $ 34.28

Por la renovación de cada uno de ellos.....……..... $ 34.28
Por el registro de traspaso de matrícula de empresa… $ 34.28
Si solo se traspasa el establecimiento, por cada uno… $ 34.28

8) Después de registrada la empresa.

Se procede a solicitar Matrícula de Comercio por primera vez mediante un escrito dirigido al Señor Registrador de Comercio, Sección de Matrículas de Comercio, anexando la siguiente documentación:

- Original y Copia de la escritura de constitución para ser confrontada.
- Copia de Documento Único de Identidad (DUI) del representante legal de la empresa.
- Copia de NIT.
- Copia de Solvencia de la alcaldía municipal de la localidad.
- Solvencia de DIGESTYC.
- Recibo de pago de los derechos correspondientes.
- El recibo de pago de los derechos de matrículas, puede ser proporcionado en el Centro Nacional de Registro o en los bancos.
- Los derechos de renovación de matrícula se cancelan durante los primeros tres meses del año.
- El trámite de la matrícula se efectúa en el mes de constitución de la sociedad obteniéndose la constancia de recepción de documentos para posteriormente recibir el número de matrícula.
- Luego se publica tres veces en el diario oficial y tres veces en un diario de mayor circulación en el país.

9) Legalización de los libros contables.

Se procede a presentar solicitud debidamente autenticada al Licenciado en Contaduría Pública y Auditoria autorizado por el Consejo de Vigilancia de la Contaduría Pública y Auditoria, anexando la siguiente documentación:

- Copia de la escritura de constitución junto con el original, para ser confrontada.
- Descripción del Sistema contable.
- Sistema contable apegado a Normas Internacionales de Contabilidad.
- Catálogo de cuentas y Manual de Aplicación de cuentas.
- Balance inicial, debidamente firmado por el representante legal, contador autorizado y auditor.
- DUI del representante legal.
- NIT de la sociedad.
- Recibo de pago de los derechos de Matrícula correspondientes

Constancia de Recepción de Matrículas extendida por el Centro Nacional de Registros.

11) Inscripción de la empresa en el Ministerio de Trabajo y Previsión Social.

Se procede a presentar formulario lleno, que es proporcionado gratuitamente en esa oficina, anexando los documentos siguientes:

- Copia de la escritura de constitución y su original para ser confrontada.
- Fotocopia de Documento Único de Identidad (DUI), del representante legal.

12) Publicación en el Diario Oficial de la resolución del Centro Nacional de Registros Matriculas de Comercio.

Se paga el costo de 3 publicaciones en la Imprenta Nacional, el valor depende del tamaño de la publicación y en un diario de mayor circulación en el país.

13) Inscripción del negocio o empresa en el Instituto Salvadoreño del Seguro Social (I.S.S.S.).

En las oficinas administrativas se retira el formulario de inscripción de Patrono o empresa, y se presenta:

Copia de la escritura de constitución y su original para ser confrontada.

14) Inscripción de la empresa en una Administradora de Fondos de Pensión (AFP).

Completar el formulario de inscripción de la empresa con la administradora del fondo de pensiones más conveniente para la empresa y que la mayoría de los empleados estén de acuerdo en inscribirse en ella.

b. PERSONA NATURAL

El Código de Comercio de El Salvador, reconoce a los comerciantes en las siguientes condiciones:

Las personas naturales titulares de una empresa mercantil, que se llaman comerciantes individuales.[9]

Como Iniciar su Negocio / Proceso de Formalización de la Empresa / Persona Natural.

1) Obtener el Número de Identificación Tributaria.

[9] Código de Comercio de El Salvador, Art. 2.

Se procede a obtener el Número de Identificación Tributaria en el Ministerio de Hacienda, donde deberá presentar el Documento Único de Identificación (DUI). Si esta gestión la realiza por medio de un representante legal o apoderado tiene que presentar formulario F-210, proporcionado por esta misma dependencia, y debe ir firmado por el notario que autentica la firma en el documento.

2) Número de Registro de Contribuyente (NRC).

Si cumple los requisitos indicados en el primer párrafo:

Se procede a obtener el Número de Registro de Contribuyente, llenando el formulario proporcionado por el Ministerio de Hacienda, si lo hace personalmente sólo deberá presentar el documento Único de Identidad.

3) Cuenta en la alcaldía.

Abrir cuenta en la alcaldía de la población donde corresponda la empresa.

Se procede a llenar la declaración jurada cuyo formato proporciona cada

Alcaldía, el cual es gratis anexando la documentación siguiente:

- DUI.
- Balance inicial de la empresa.

4) Obtención de la solvencia municipal.

Se presenta la documentación siguiente:

- Las vialidades pagadas del propietario y los trabajadores.
- Declaración jurada.
- Recibo de pago de tasación de impuesto municipal.

5) Obtención de Matricula de Comercio y Establecimiento.

Según el artículo 63 de la Ley del Registro de Comercio, las empresas deben cancelar su matricula de acuerdo al total de activos así:

De $ 11,428.57 Hasta $ 57,142.86 = $ 91.42

De $ 57,142.86 Hasta $114,285.71 = $ 137.14

De $ 114,285.71 Hasta $228,571.43 = $ 228.57

Si el activo fuere superior a $228,571.43 dólares, se pagará además ONCE CUARENTA Y DOS DOLARES por cada $114,285.71, pero en ningún caso pueden los derechos de registro exceder de $ 11,428.57

6) Después de registrada la empresa.

Se debe hacer una solicitud de renovación de matrícula cada año, se pagará anualmente en concepto de derechos de registro por renovación la misma cantidad que determina la tabla anterior.

Por cada establecimiento, sucursal o agencia, se pagará por el registro de matrícula de cada uno de ellos……..... $ 34.28

Por la renovación de cada uno de ellos…….. $ 34.28

Por el registro de traspaso de matrícula de empresa... $ 34.28

Si solo se traspasa el establecimiento, por cada uno... $ 34.28

Se procede a solicitar Matrícula de Comercio por primera vez mediante un escrito dirigido al Señor Registrador de Comercio, Sección de Matrículas de Comercio., anexando la siguiente documentación:

- Copia del Documento Único de Identidad (DUI).
- Copia de Partida de Nacimiento.
- Copia de NIT.
- Copia de Solvencia de la alcaldía municipal de la localidad y solvencia de la DIGESTYC.
- Recibo de pago de los derechos correspondientes.

- El recibo de pago de los derechos de matrículas, puede ser proporcionado en el Centro Nacional de Registro o en los bancos.

7) Legalización del sistema contable de la empresa.

Se procede a presentar solicitud debidamente autenticada al Licenciado en Contaduría Pública y Auditoria autorizado por el Consejo de Vigilancia de la Contaduría Pública y Auditoria anexando los documentos siguientes:

- Descripción del sistema contable.
- Sistema contable apegado a NIC.
- Catálogo de cuentas y manual de aplicación de cuentas.
- Balance inicial.
- DUI.
- NIT.
- Recibo de pago de los derechos de matrícula correspondientes.
- Constancia de recepción de matrículas extendida por el CNR.
- Los honorarios por la legalización del Sistema Contable se pactarán con el Licenciado en Contaduría Pública. (Los honorarios en promedio oscilan entre $228.75 y $ 571.43).

8) Legalización de los libros contables.

Se procede a presentar solicitud debidamente autenticada ante notario, al licenciado de contaduría pública, anexando la siguiente documentación:

- Copia de la descripción del sistema contable.
- Copia del recibo de pago de los derechos de matrícula de comercio.
- Copia del NIT.
- Copia del número de registro de IVA.

- Copia de DUI.
- Copia de constancia de recepción de matrículas en CNR.
- Libros u hojas a legalizar.

9) Publicación en el Diario Oficial de la Resolución del Centro Nacional de Registros Matriculas de Comercio.

Se paga el costo de 3 publicaciones en la Imprenta Nacional, el valor depende del tamaño de la publicación y en un diario de mayor circulación en el país.

10) Inscripción de la empresa en el Ministerio de Trabajo y Previsión Social.

Se llenará el formulario que es proporcionado gratuitamente en dicha oficina; acompañándola de:
Fotocopia del Documento Único de Identidad (DUI)

11) Inscripción del negocio o empresa en el Instituto Salvadoreño del Seguro Social (I.S.S.S.).

En las oficinas administrativas se retira el formulario de inscripción de patrono o empresa, se presenta el Documento Único de Identidad.

12) Inscripción de la empresa en una Administradora de Fondos de Pensiones (AFP).

Completar el formulario de inscripción de la empresa, con la administradora del fondo de pensiones más conveniente para la empresa y que la mayoría de los empleados estén de acuerdo en inscribirse en ella.

C. SITUACIÓN ACTUAL DE LAS MEDIANA EMPRESA EN EL SALVADOR.

Según la investigación, se pudo determinar que en épocas pasadas las empresas no se tomaban en cuenta como un acto de equidad y siempre se trataba de

beneficiar a la gran empresa. En la actualidad la mediana empresa ha despertado el interés a nivel gubernamental y empresarial, esto debido a la forma dinámica que estas empresas tienen para desarrollarse.

La mediana empresa se vuelve cada vez mas atractiva debido a que la creación de un puesto de trabajo requiere de una inversión de capital mucho menor que la gran empresa se debe tomar en cuenta que el papel de la mediana empresa cada día cambia debido a factores como la globalización, es decir que toda mediana empresa es afectada por este fenómeno y debe considerarse como punto de preocupación para estos empresarios.

La mediana empresa deberían definir mejor los nichos en los cuales se podrían desempeñar y deben ser competitivos como punto importante para sobrevivir, asimismo mejorar la calidad e innovar, estos son elementos fundamentales para que la mediana empresa se puedan desarrollar dentro del ambiente y nuevas políticas económicas.

Se observa que la mediana empresa se destaca en épocas de estancamiento económico, debido a su flexibilidad y que se adapta rápidamente a los cambios, estas son ventajas competitivas que le permiten mantenerse en situaciones difíciles, también en este tipo de circunstancias suelen ser las únicas creadores de empleo. Un problema que se observa es el desajuste del modelo económico utilizado que aun no logra distribuir equitativamente la riqueza.

La mediana empresa actualmente aprovecha la demanda no cubierta por la gran empresa por lo tanto posee un rol de tipo complementario. [10]

Es importante destacar que en la actualidad la mediana empresa está recibiendo algún tipo de apoyo en cuanto a organizar eventos de parte de sus gremiales, y es importante destacar el hecho de actualizar las empresas con tecnología, se percibe la necesidad de programas de computación para el buen funcionamiento y control de algunos procesos dentro de la empresa, así como también lanzarse a Internet por medio de paginas Web y dar a conocer la empresa a través de este medio. Este tipo de necesidades

[10] FUENTE: Desafíos y oportunidades de las PYMES salvadoreña / Julia Evelyn Martínez/ Elcira Beltrán de Vieytez, año 2002, 1ª. Edición.

demuestra que la mediana empresa se ha informatizado y esto indica que quieren participar de la nueva forma de hacer negocios.[11]

Dentro de este contexto cabe mencionar el apoyo que también están teniendo por parte del Banco Multisectorial de Inversiones, el cual ejecuta un programa Integral de Tecnología de la información y el desarrollo, el cual les da a conocer las ventajas de utilizar la tecnología para hacer negocios, obteniendo los beneficios como: reducción de costos y un aumento de las ventas, así como también relacionarse con proveedores en el extranjero a través del uso del correo electrónico el cual simplifica procesos y agiliza la comunicación y los tramites con los potenciales socios comerciales, clientes, otros.[12]

Actualmente la mediana empresa presentaron problemas de estancamiento económico en el primer semestre del año 2,004 y de acuerdo a la investigación se puede determinar la falta de una banca financiera de desarrollo en apoyo a los intereses de estas empresas.[13] Dentro del estancamiento antes mencionado de la mediana empresa, se ha determinado que experimentaron problemas de liquidez financiera.

Un informe trimestral de coyuntura del segundo trimestre del 2004, dado a conocer por la Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES), el día 29 de julio del 2004 revelo que la actividad económica se mantuvo al mismo nivel que en el trimestre anterior, es decir, sin crecimiento.

En el área de microeconomíca, FUSADES, recordó, que la economía creció en el primer trimestre 1.6% y que las proyecciones oficiales para el año andan entre 1.8% y 2.3%[14] .

---

[11] Datos tomados de publicación de El Diario de Hoy, 28 de julio de 2004 “Sección Negocios”
[12] Datos tomados de publicación de El Diario de Hoy, 30 de julio de 2004 ”Sección Negocios”
[13] Información tomada del análisis publicado en El Diario de Hoy, 31 de julio de 2004 Pág.44, “Sección Negocios.”
[14] Publicación microeconomía del analista Pedro Argumedo, Diario de Hoy, del 31 de julio del 2004, Pág. 2.

D. APORTE DE LA MEDIANA EMPRESA AL PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB).

1. TASA DE CRECIMIENTO DEL PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB) POR SECTOR A PRECIOS CONSTANTES DESDE 1990.

SECTOR	2000	2001	2002	2003	2004
AGROPECUARIO	-3.1	-2.6	0.1	0.1	3.2
INDUSTRIA MANUFACTURERA	4.1	4.0	2.9	2.3	0.7
CONSTRUCCIÓN	-3.4	9.6	6.7	4.7	-13.6
COMERCIO, RESTAURANTES Y HOTELES	3.6	1.9	1.5	1.2	1.4
BANCOS, SEGUROS Y OTRAS INSTITUCIONES FINANCIERAS	7.7	1.6	0.7	1.8	4.6
OTROS	2.4	0.7	2.5	2.0	2.9

FUENTE: Indicadores económicos, Banco Central de Reserva 1999 - 2004

El sector construcción tuvo saldo negativo entre los años 2000 y mejoras en el 2001, manteniéndose en primer lugar las instituciones financieras hasta el año 2004, seguidas por el sector agropecuario, sin embargo del año 2001 al 2003, el sector construcción tuvo una tendencia positiva alcanzando un primer lugar y el sector industrial se mantuvo en segundo lugar teniendo una disminución en el año 2002 con relación a los años anteriores, y para el año 2004 la industria manufacturera pasa al ultimo lugar en importancia.

2. CONTRIBUCION AL PIB POR SECTOR A PRECIOS CONSTANTES DE 1990.

(En millones de dólares)

SECTOR	2000	2001	2002	2003	2004
AGROPECUARIO	925.3	900.8	902.1	903.1	932.3
INDUSTRIA MANUFACTURERA	1,734.1	1,824.2	1,856.1	1,898.6	1,911.7
CONSTRUCCIÓN	269.3	295.2	314.9	328.1	283.5
COMERCIO, RESTAURANTES Y HOTELES	1,499.8	1,528.5	1,550.8	1,569.2	1,591.9
BANCOS, SEGUROS Y OTRAS INSTITUCIONES FINANCIERAS	290.4	295.0	297.2	302.6	316.5
OTROS	2,380.4	2,397.5	2,458.3	2,507.1	2,579.0

FUENTE: Revista trimestral del Banco Central de Reserva, Enero-Marzo de 2005.

La información sobre la contribución al PIB, esta calculada con base a los datos recopilados de la revista trimestral del BCR.

3. Distribución del personal ocupado por rama de actividad económica del sector industria.

De acuerdo a la encuesta económica del Ministerio de Economía, la distribución del personal ocupado dentro del sector industrial ocupa el tercer lugar, lo cual nos indica un sector de mucha importancia para la economía del país.

Textiles, Prendas de Vestir e Industria del Cuero	49%
Productos Alimenticios, bebidas y Tabacos	22%
Fabricación de Sustancias y Productos Químicos Derivados del Petróleo, Carbón, Caucho y Plástico	***10%***
Fabricación de Productos Metálicos, Maquinaria y Equipo	7%
Fabricación de Papel y Productos de Papel, Imprentas y editoriales.	4%
Fabricación de Productos Minerales no metálicos, Exceptuando los derivados del Petróleo y del Carbón	3%
Industria de la madera y Productos de la Madera, incluidos muebles	3%
Industrias Metálicas Básicas	1%
Otras Industrias Manufactureras	1%

Fuente: Encuesta empresarial Fundamype 2,002

E. LA MEDIANA EMPRESA DEDICADA A LA ELABORACIÓN DE PRODUCTOS QUÍMICOS.

1. Antecedentes.

La industria química en El Salvador inicia su desarrollo paralelamente con la creación del Mercado Común Centroamericano, bajo el esquema de sustitución de importaciones y con una protección arancelaria que le garantice la consolidación en el área regional.

En este marco de acción se fabrican productos químicos intermedios y finales preferentemente, dejando por fuera la creación de materias primas y la industrialización de recursos no tradicionales procedentes del sector agropecuario que podrían constituirse como fuentes de materiales primarios para la industria y potenciales actividades exportadoras.

La dinámica en la industria química es expresa en algunas actividades, en las que se destacan:

a) La industria farmacéutica.
b) Los productos de caucho.
c) Los productos de plástico.
d) Los productos de limpieza.

e) Los productos químicos para cosméticos y pintura.

Estos productos han alcanzado volúmenes de operación y exportación en los más altos niveles en relación con las otras actividades.
Luego en la industria química, destaca con gran importancia la necesidad de entrar en una dinámica de desarrollo encaminada a introducir nuevas tecnologías y a superar el nivel de calidad existente, al mismo tiempo a propiciar la fabricación de materias primas e impulsar las exportaciones mediante el logro de una mayor competitividad internacional, utilizando como vía de solución la elevación de la eficiencia productiva bajo el esquema de gestión calidad.

2. Características de la industria química.

La industria química en El Salvador tiene sus comienzos con la creación del Mercado Común Centroamericano, bajo una protección arancelaria que le permite evolucionar aceleradamente para cumplir con los objetivos primarios de la época que eran:

a) Sustitución de las importaciones.

b) Exportaciones al área.

c) Generación de empleo en forma masiva.

La industria química nacional no alcanzaba ningún tipo de integración, dependiendo del abastecimiento del exterior de los insumos necesarios para mantenerse en operación. En los procesos de fabricación predominaron operaciones de transformación física únicamente, tales como: Dosificación, mezcla, envasado y otros procesos.[15]
Estas características tienen 4 aspectos fundamentales que son:

- Requería divisas para su abastecimiento de materias primas, de lo contrario no opera.
- El mercado nacional y regional era su principal base de operación.

[15] Perfil sobre la caracterización de las industrias químicas en El Salvador y su potencial exportador/Federico Huguet, 1ª.Edición, Mayo 1,992

- Sus procesos de fabricación, salvo excepciones, implicaban cambios físicos; y no se ha desarrollado la producción de materias primas para su autoabastecimiento.
- Las condiciones anteriores mostraban una dinámica que debió ser aprovechada para los efectos de lograr mayor eficiencia productiva, incremento de las exportaciones y el desarrollo de programas que estimularan los esfuerzos de investigación, a fin de lograr la implantación de tecnologías apropiadas a la situación nacional.

F. LA MEDIANA EMPRESA DEDICADA A LA ELABORACIÓN DE PRODUCTOS QUIMICOS PARA LIMPIEZA DEL HOGAR Y LA INDUSTRIA.

1. La industria de los Productos de limpieza en El Salvador inició la década de los años 30.

2. En 1955 se construye la primera planta de distribución para productos fitosanitarios y es así como se fundó Químicas Unidas S. A., que en ese tiempo se consideraba como mediana empresa. Luego comienzan a surgir otras empresas dentro de esta misma industria. Las causas que provocaron la creación de estas empresas fueron las siguientes:

a) Escasa higiene en los hogares.
b) El poder adquisitivo de las personas.
c) Hábitos de compras en las personas.
d) Adquisición de productos de calidad.

Al determinar las causas se conocieron las repercusiones siguientes:

a) Presencia de gérmenes que ocasionan enfermedades.
b) Oportunidad de consumo.
c) Satisfacción del producto.
d) Preferencia del consumidor.

Como un ejemplo, se ha tomado como base una empresa modelo, productora de desinfectantes para pisos y productos de limpieza para la industria y nos referimos a la empresa Duisa, S.A. de C. V. que dentro de la mediana empresa a la que pertenece se considera una de las mas importantes del mercado nacional con relación a la competencia.

En la empresa que se ha escogido, se elaboran diversas líneas de productos que son, con respecto al hogar: Desinfectantes para piso, lejía, limpiadores de platos, limpia vidrio y con respecto a la industria tenemos: limpiadores de tanques y tuberías, desinfectantes de envases, limpiadores de grasa.

Dentro de estas líneas se producen 6 marcas diferentes que se pueden identificar por su color, tamaño, forma y empaque.

En cuanto a instalaciones la empresa cuenta con dos plantas procesadoras que son las encargadas de elaborar las seis líneas de los productos antes mencionados teniendo una área de materias primas y una área de materiales, otro aspecto importante de hacer notar es el hecho de que la empresa posee instalaciones para el almacenamiento de sus productos terminados.

Las empresas de este rubro se clasifican según el código **C.I.I.U. (Clasificación Industrial Internacional Uniforme)**, que cada país tiene, por lo general, para una clasificación industrial propia, en la forma más adecuada para responder a sus circunstancias individuales y al grado de desarrollo de su economía, puesto que las necesidades de clasificación industrial varían, ya sea para los análisis nacionales o para fines de comparación internacional. La Clasificación Internacional Industrial Uniforme de todas las Actividades Económicas (**C.I.I.U.**) permite que los países produzcan datos de acuerdo con categorías comparables a escala internacional.

La **C.I.I.U.** desempeña un papel importante al proporcionar el tipo de desglose por actividad necesario para la compilación de las cuentas nacionales desde el punto de vista de la producción.

La **C.I.I.U.** tiene por finalidad establecer una clasificación uniforme de las actividades económicas productivas.

Su propósito principal es ofrecer un conjunto de categorías de actividades que se pueda utilizar cuando se diferencian las estadísticas de acuerdo con esas actividades.

El propósito secundario de la **C.I.I.U.** es presentar ese conjunto de categorías de actividad de modo tal que las entidades se puedan clasificar según la actividad económica que realizan.[16]

Para el caso de la mediana empresa en el rubro especifico de análisis, tenemos la siguiente información:

División	Agrupación	Grupo	Titulo
35			*Fabricación de sustancias químicas y de productos químicos derivados del petróleo y del carbón, caucho y plástico*
	352		*Fabricación de otros productos químicos.*
		3523	*Fabricación de jabones y preparados de limpieza, perfumes, cosméticos y otros productos*

Fuente: Dirección General de Estadística y Censos(DIGESTYC)

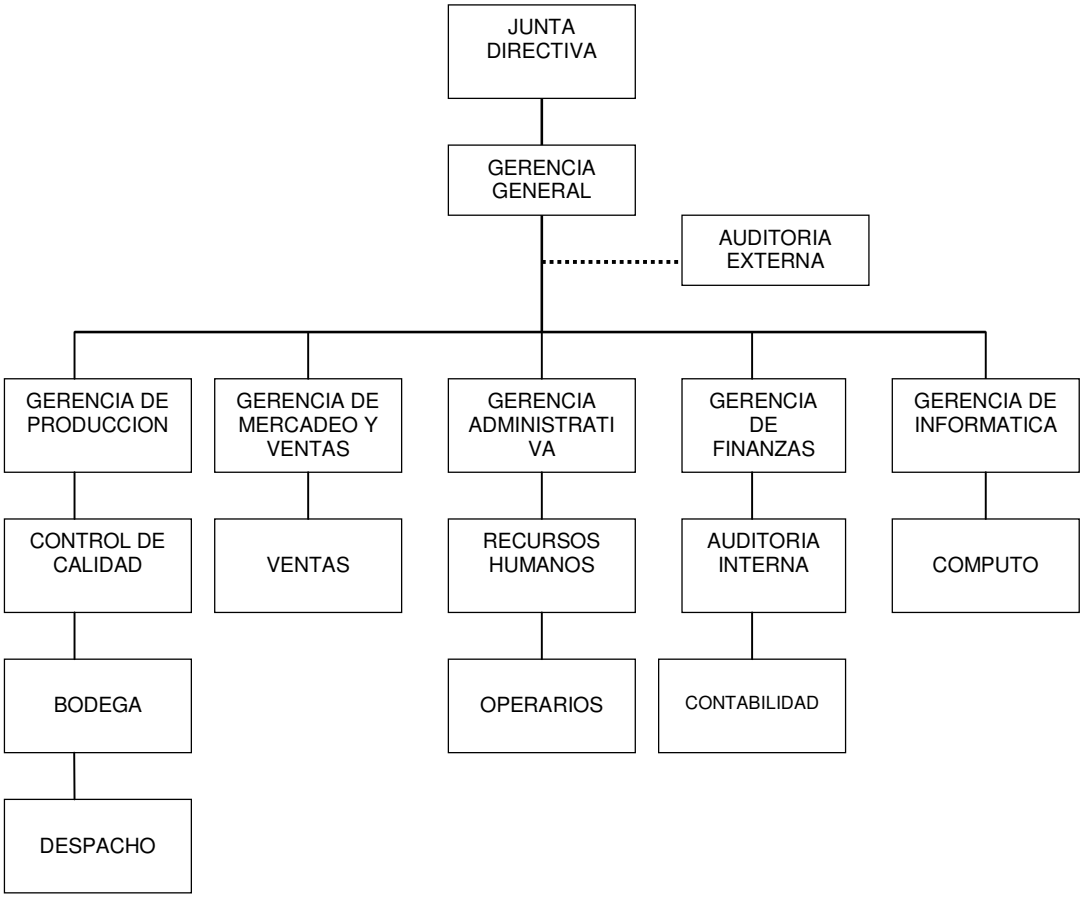
El tipo de producción que se lleva a cabo de la empresa en sus 6 líneas de producción es el discontinuo, donde se mantiene un ritmo constante durante las ocho horas y además los productos fabricados se elaboran de acuerdo a una orden de producción específica de algún cliente.

Las empresas que se dedican a la elaboración de productos de limpieza para el hogar e industria en la zona metropolitana de San Salvador. **(VER ANEXO No 1, MEDIANA EMPRESA QUE SE DEDICAN A LA**

[16] Según datos proporcionados por la Dirección General de Estadística y Censos(DIGESTYC)

ELABORACION DE PRODUCTOS QUIMICOS PARA LA LIMPIEZA DEL HOGAR E INDUSTRIA)

3. Organigrama modelo de la Mediana Empresa.



FUENTE / Se ejecutaron las consultas a tres empresas: SERVITEC S.A. de C.V, SEPINSA S.A. de C.V, CLEANING SERVICES S.A. de C.V., con el objeto de conocer la organización de estas empresas.

4. Gremio a que pertenecen:

a) Cámara de Comercio e Industrias de El Salvador.

b) Asociación Nacional de la Empresa Privada (**ANEP**).

c) Fundación Empresarial para el Desarrollo Sostenible para la Pequeña y Mediana Empresa (**FUNDAPYME**).

d) Fundación para el Desarrollo Sostenible (**FUNDES**).

e) Asociación Salvadoreña de Industriales (**ASI**).

f) Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (**CONAMYPE**).

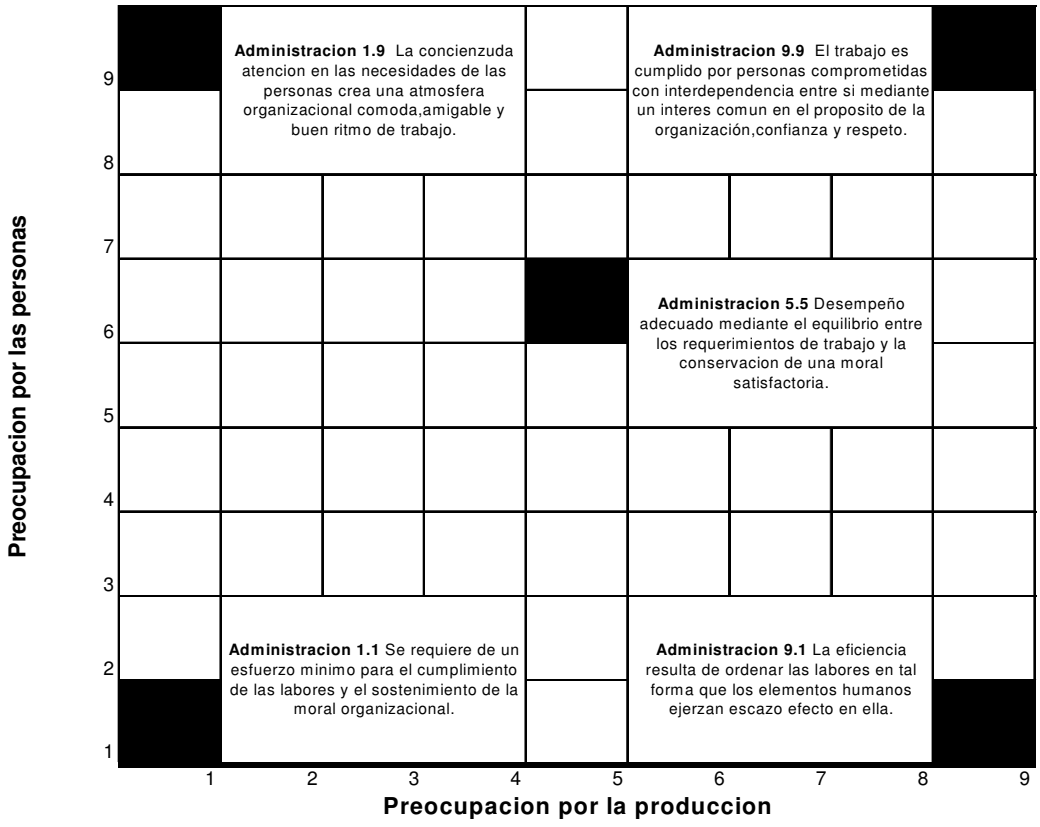
G. ORIGEN Y EVOLUCION DE LA PROPUESTA PLANTEADA.

1. ORIGEN.

a) DIMENSIONES DE LA REJILLA GERENCIAL.

En el año 1944, los personajes ROBERT BLAKE y JANE MOUTON, crearon un modelo de rejilla administrativa donde demostraron la importancia de que los administradores pongan interés tanto en las personas como en la producción, determinaron una dramatización para la capacitación de los administradores utilizando como medio muchas combinaciones de estilos de liderazgo, donde crearon las dos dimensiones que fueron: la primera, como la preocupación por la personas y la segunda la preocupación por la producción. Bajo estas dimensiones también crearon los cuatro estilos extremos de liderazgo según el gráfico que se presenta a continuación:

7.2 ESQUEMA DEL MODELO DE REJILLA GERENCIAL.



b) ELEMENTOS DE REJILLA GERENCIAL

- **1,1 Administración Empobrecida.**

Los administradores se preocupan muy poco por la gente como por la producción y tienen una relación mínima con su trabajo; para todo propósito, han abdicado de su puesto y tan solo marcan tiempo o actúan como mensajeros que comunican información de los superiores a los subordinados. Este se caracteriza por la importancia de liderazgo en todos los niveles: el gerente no tiene interés ni en la gente ni en la producción, y funciona solamente al mínimo nivel necesario para sobrevivir, está solamente en la empresa para vigilar la puntualidad, evitar problemas grandes y esperar su jubilación.

Ejercer un esfuerzo mínimo para hacer que se realice el trabajo requerido, esto es apropiado como para sostener la membresía de la organización.

- **9,1 Administradores Autocráticos de Tarea.**

Los cuales se preocupan solamente por desarrollar una actividad eficiente, tienen poca o ninguna preocupación por la gente y son autócratas totales en su estilo de liderazgo.

Eficiencia en los resultados de las operaciones por el arreglo de las condiciones de trabajo en manera tal que los elementos humanos interfieran en grado mínimo.

- **1,9 Administración de Club Campestre**:

Los administradores tienen muy poca o ninguna preocupación por la producción y se preocupan tan solo por la gente. Promueven un ambiente en el cual todo mundo se relaja, es amistoso y feliz, nadie se preocupa por llevar a cabo un esfuerzo coordinado para cumplir las metas de la empresa.

En esta categoría los gerentes, sí se preocupan por tener una fuerza de trabajo feliz y armonioso con días de holganza, pero a expensas

de la producción. Los empleados se comportan como vacas contentas, aunque producen poco, el ambiente de trabajo es relajado e informal.

Las personas reciben gran atención en sus relaciones satisfactorias, conduce a una organización cómoda y amistosa, una atmósfera agradable y ritmo de trabajo.

- **9,9 Administración de Equipo.**

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

El trabajo se realiza por personas reunidas en comités, interdependencia por un "interés común" en los propósitos de la organización, esto conduce a las relaciones de confianza y respeto.

Insiste en tener excelencia en ambas áreas integrando la máxima sensibilidad hacia la gente con la máxima preocupación por la producción El gerente que escoge este estilo no renuncia a su autoridad, sino que actúa como entrenador, consejero y asesor que comunica sentimientos y hechos a sus empleados con el fin de encontrar soluciones creativas a los problemas.

- **5,5 A Mitad del Camino.**

Este estilo lo ubicaron en medio de los extremos para hacer notar que el líder tiene una preocupación media por la producción de las personas, como resultado de ello consiguen una moral y una producción adecuada, aunque no sobresaliente; no se fijan metas muy ambiciosas, y es probable que adopten frente a las personas una actitud autocrática benevolente.

Algunos teóricos han sugerido la ampliación de la Rejilla Gerencial, incorporando lo que sería una tercera dimensión que también

podría llamarse espesor, profundidad o consistencia, por lo general representa la dimensión del tiempo.

Al combinar los elementos de la producción y de personal, los estilos de liderazgo puede ir cambiando a los diferentes niveles hasta lograr el nivel 9, si se ayuda con la tecnología hace que el líder vaya mejorando sus relaciones con el personal tomando en cuenta el factor tiempo.

Cuando el líder esta inclinado a las personas, realmente no sabe lo que es un líder, tiene que cambiar su forma de pensar, tiene que haber un cambio de mentalidad al combinar sus elementos.

2. EVOLUCION.

Dentro de la investigación bibliografica, en el área de Recursos Humanos, se ha determinado que las dificultades de mayor relevancia dentro de las empresas son: las deficiencias en la competitividad debido a que no consideran un liderazgo apropiado en la conducción operacional de la misma lo que se podrá visualizar en el estudio de campo que se presenta en el Capitulo III. Existe incertidumbre, si el liderazgo puede aprenderse o enseñarse o si un líder nace o se hace; se estima que un 80% del desarrollo de liderazgo se deriva de la experiencia en el trabajo, mientras que el 20% restante puede adquirirse mediante estudio y capacitación; esto dentro de una empresa es difícil de probar y dependerá de cada individuo, por tanto, es necesario presentar un modelo que solucione las diferentes formas de conducción para el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Esto tendrá como alternativa apoyar una práctica de aprendizaje y desarrollo como oportunidad para ejercer cualquier estilo de liderazgo. Es importante destacar la importancia que actualmente tienen los diferentes tipos de liderazgo en la manera de dirigir las empresas y que involucran también la dirección del personal, punto importante para la competitividad en el desarrollo de las empresas, en este contexto, se debe buscar una alternativa de solución a este problema al que se esta enfrentando la mediana empresa.

La propuesta de solución ayudaría en áreas específicas como por ejemplo a los altos directivos que poseen la autoridad, la iniciativa y la cualidad de influir en los demás para lograr los objetivos de la empresa, trabajando en equipo con la aplicación de dicha propuesta, buscando un estilo de liderazgo que se adapte al ambiente y condiciones de las actividades de trabajo, asimismo, permitirá que el trabajo se transforme de tal manera que sea eficaz y eficiente.

Otra razón para desarrollar la investigación es porque la globalización esta exigiendo a que las empresas se unan en alianzas estratégicas, así también los empleados deben de unirse, trabajar como un solo equipo, porque el propósito que se persigue es el mismo, seria un error pensar en trabajar individualmente, por lo tanto es necesario liderar lateralmente.

Al realizar la implementación de una alternativa de solución, la mediana empresa dedicada a la elaboración de productos de limpieza, se verá beneficiada en el corto plazo, porque su personal se encontrará motivado, siempre, buscaran alcanzar más sus metas, brindando el éxito empresarial. Estas personas cambiarían su comportamiento, con el que han venido laborando, tendrían una visión clara, su misión dentro de la empresa estará definida, así, cuando el líder participativo sugiera una forma de hacer las cosas, sus compañeros no reaccionarían negativamente, pues el líder ya conoce y sabe el estilo de liderazgo que debe de aplicar.

La solución de este problema es importante, porque representa un beneficio para la entidad, se mejorarían los canales de comunicación, los clientes tendrían una seguridad al trabajar con la empresa, porque visualizarían que su fuerza de trabajo esta motivada, que existe compañerismo y colaboración entre ellos, que nadie se siente superior a otro, lo único que interesa es alcanzar los objetivos de la empresa.

La importancia de la investigación del modelo se visualizaría de forma especifica, en el ámbito económico, porque en la medida en que la mediana empresa alcance sus propósitos y objetivos, beneficiaria también a la

economía del país, porque generaría fuentes de trabajo, se vería en la necesidad de ampliar cada vez mas su fuerza de trabajo, permitiendo la participación de la población en los beneficios que esta empresa tendría.
Los aportes y bondades del modelo, serán muchos, los cuales tendrían como finalidad principal resolver todos aquellos problemas que impidan en alguna manera la colaboración entre el personal y que las actividades se desarrollen en su totalidad de acuerdo a lo planificado y que se eviten las desviaciones en el desarrollo de la empresa. Cuando existe un grupo de personas trabajando por un mismo fin, los resultados serán cada día mejor.

Con relación a la utilidad de este modelo, es importante destacar que podría ser utilizado por cualquier persona posicionada en un puesto de dirección de personal dentro de una empresa y que desee cambiar aquellos patrones egocéntricos, en los cuales se desconoce el mecanismo de trabajo, estableciéndose limitantes que muchas veces no existen y que las mismas personas de manera subjetiva establecen, su aplicación iría orientada a todas las área de la empresa, por ejemplo en el área de producción, ventas, finanzas, administración de personal, y tecnología.

Este modelo tendría también un aporte académico, porque podría aplicarse a los grupos de trabajo en universidades, donde muchas veces se constituyen como un equipo, pero no se trabaja como tal, se desarrollan las tareas encomendadas de manera individual, y el resultado es una variedad de criterios, porque no todos pensamos igual, y sobre todo no tenemos las mismas habilidades para la colaboración.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO SOBRE MODELO, ADMINISTRACIÓN, GERENCIA, COMPETITIVIDAD, LIDERAZGO Y REJILLA GERENCIAL

A. INTRODUCCION

La gente se entusiasma con el tema de liderazgo; quieren saber: ¿Qué es lo que hace a un gran líder? Los ejecutivos de todos los niveles e industrias están interesados en la pregunta, creen que la respuesta traerá consigo desempeño organizacional mejorado y éxito en la carrera personal. Afortunadamente el liderazgo se puede aprender y enseñar. ¿Qué es el liderazgo? Para comenzar, un líder es alguien que influye sobre otros para alcanzar metas. Entre mayor sea el número de seguidores, mayor será la influencia. En el presente capitulo se presentan las variables, modelo, administración, gerencia, competitividad, liderazgo y Rejilla Gerencial que se consideran la base fundamental para desarrollar la investigación y presentar una alternativa de solución para mejorar la competitividad desde la perspectiva tipos de liderazgo en la mediana empresa, la propuesta a la que se refiere se llama “Diseñó del Modelo de Rejilla Gerencial que Mejore la Competitividad en la Mediana Empresa dedicada a la Elaboración de Productos de Limpieza para el Hogar y la Industria”. Cada una de estas variables se presenta con sus respectivas generalidades, definición, antecedentes, elementos, características, importancia y clasificaciones.

B. MODELO

1. GENERALIDADES.

Cuando se habla de modelo, se refiere a un patrón el cual puede seguir, así como también se identifica la personalidad de los individuos y los gustos por éste u otro tipo de patrón.

Son diversos los modelos cuantitativos que se emplean para facilitar la determinación de la mejor ubicación de cualquier sistema. A veces, los modelos se construyen especialmente para ajustarse a las circunstancias

específicas de un problema en particular.[17] Además como muchas de las características cambian con el tiempo este problema es dinámico.
Existen algunos modelos ampliamente conocidos de carácter general, que pueden ser adaptados a las necesidades de una diversidad de sistemas.

2. DEFINICIONES

a) Es un sistema teórico de relaciones que trata de captar los elementos esenciales en una situación del mundo real.[18]

b) Es un vehículo para lograr una visión bien estructurada de la realidad. Es una abstracción o una representación idealizada de un sistema de la vida real.[19]

3. ANTECEDENTES.

Procede de la palabra del italiano modelo, tomado del bajo latín modellus, que es evidentemente un diminutivo de modus, que significa modo de muchos mas. Su familia léxica es muy extensa e interesante; esta formada por el grupo derivado de modero, moderare, moderatum, que tiene que ver con la idea de gobernar, regir, moderar.[20]
Moderamen navis es el timón de la nave; moderamen equorum. La conducción de los caballos; el sustantivo moderatio significa tanto gobierno como moderación.
Moderator es tanto el que gobierna como el que modera. Moderatus es el que se somete a gobierno y a normas. Sigue la familia con modestias y modestus, que van en la misma dirección de autodominio. Modicus es de significado parecido. Sobre esta base se formo el sustantivo **modelo**, en el que influyen los dos valores de patrón, el de gobierno, y el de muestra en tamaño reducido de lo que ha de ser la realidad.

---

[17] Admón. de la Producción y las Operaciones/ Ronald J. 4ª . Edición/ Año 1991/ Pág. 242.
[18] Diccionario de Economía, Editorial Jurídica Salvadoreña, Año 1998.Salvador Oswaldo Brand.
[19] Investigación de Operaciones, Editorial Prentice Hall Internacional, 1ª Edición, Pagina 11, año 1982, Herberth Moskowitz.
[20] http/www.gestiopolis.com

En psicología, se habla de modelo cultural cuando se da una uniformidad de comportamiento y de pensamiento en una colectividad. El motor que determina las conductas y los posicionamientos culturales es la respuesta favorable y la aceptación por parte de la mayoría del entorno social al que cada uno pertenece, quiere pertenecer o cree pertenecer. Los griegos llamaban a este motor de conductas la aceptación, la aprobación de los demás, el elogio, la alabanza.

Aparte de la acción directa de los diseñadores de modelos de conducta, estos tienen su propia dinámica de manera que acaban siendo rechazados aquellos que no son gratificantes, los que no obtienen la aprobación generalizada, los que adolecen de contradicciones internas que atan flagrantes y que los hacen impracticables. Cuando los modelos llegan a altos niveles de interiorización es muy difícil desbancarlos.[21]

4. ELEMENTOS.

Partiendo de lo anterior se derivan los siguientes elementos:

a) Operaciones: Son las que se desarrollan en las distintas áreas funcionales de la organización con el fin de obtener un bien tangible o intangible.

b) Actividades: Son las que van encaminadas a obtener eficacia y eficiencia de la organización.

c) Relaciones: Es el vinculo entre las áreas funcionales de la organización, específicamente en las etapas de trabajo y la secuencia que tiene en el desarrollo de las actividades.

5. CARACTERÍSTICAS

a) Tanto para la visión como para la misión, estas deben ser formuladas por los líderes del sistema de investigación conjuntamente con los líderes de la organización (Consejo Directivo) así como los actores secundarios de este proceso, llámese investigadores, docentes, empleados, etc.

[21] http/www.gestiopolis.com/disp/

b) Diseño de objetivos

- Para el diseño de objetivos luego de haber realizado el diagnóstico, formuladas las estrategias y desarrolladas la visión y misión, el próximo paso es diseñar los objetivos del sistema de investigación.
- Los objetivos constituyen una definición clara de metas y prioridades a cumplir por la alta dirección. Son redactados en forma conjunta tomando en cuenta las áreas críticas y principales de responsabilidad. Los objetivos constituyen un compromiso de mejoramiento como guía para la planeación y en concordancia con la misión del sistema. Para ello deberán seguirse los siguientes pasos:
  - ✓ Deben provenir de los grandes objetivos definidos por la organización.
  - ✓ Debe definirse las áreas críticas. Para ello se deberá tomar en cuenta las categorías del diagnóstico y las estrategias definidas con antelación.
  - ✓ Deben establecerse según su trayectoria a largo plazo (Dirección en que debe moverse el sistema de investigación).
  - ✓ Deben precisar lo que hay que hacer para alcanzar los objetivos normativos(tarea)
  - ✓ Debe orientar acciones dirigidas al crecimiento, calidad, eficiencia, productividad, imagen institucional, gestión, dirección, promoción, publicación, entre otros.

6. IMPORTANCIA.

a) Es una visión sistémica de la organización y de su interacción con el medio ambiente en que se desarrolla.

b) Es la base para la toma de decisiones por medio del control de los procesos esenciales o claves que garanticen el éxito organizacional.

c) Garantiza el cumplimiento de los objetivos en el uso racional de los recursos.

d) Se entiende como la consideración de los cambios que pudieran devenirse a raíz de las necesidades del entorno y de la organización.

e) El modelo se alimenta de sus errores, experiencia, ideas, innovaciones y criticas realizadas por los actores involucrados en el proceso, con el objeto de perfeccionar y mejorar su eficacia dentro y fuera del ámbito organizacional.

C. ADMINISTRACIÓN.

1. GENERALIDADES DE ADMINISTRACIÓN.

Para poder entender la administración se debe conocer la perspectiva de la historia de su disciplina, los hechos acerca de lo que ha pasado en situaciones similares anteriores, y relacionarlas con otras experiencias y otros conocimientos actuales. Es por eso la importancia de conocer la historia y origen de la administración.

La administración aparece desde que el hombre comienza a trabajar en sociedad. El surgimiento de la administración es un acontecimiento de primera importancia en la historia social en pocos casos, si los hay, una institución básicamente nueva, o algún nuevo grupo dirigente, han surgido tan rápido como la administración desde principios del siglo. Pocas veces en la historia de la humanidad una institución se ha manifestado indispensable con tanta rapidez. La administración es el órgano específico encargado de hacer que los recursos sean productivos, esto es, con la responsabilidad de organizar el desarrollo económico, refleja el espíritu esencial de la era moderna. Es en realidad indispensable y esto explica por qué, una vez creada, creció con tanta rapidez

El ser humano es social por naturaleza, por ello tiende a organizarse y cooperar con sus semejantes. La historia de la humanidad puede

describirse a través del desarrollo de las organizaciones sociales partiendo en la época prehispánica por las tribus nómadas, donde comienza la organización para la recolección de frutas y la caza de animales, y después con el descubrimiento de la agricultura da paso a la creación de las pequeñas comunidades.

Si pudiéramos repasar toda la historia de la humanidad encontraríamos que, los pueblos antiguos trabajaron unidos en organizaciones formales (ejemplo los ejércitos griegos y romanos, la iglesia católica romana, etc.) También las personas han escrito sobre cómo lograr que las organizaciones sean eficaces y eficientes, mucho antes de que el término" administración" hubiera aparecido y se hubiera definido.

Las sociedades se han ido transformando, ya que durante siglos se caracterizaron por poseer formas predominantes agrarias, donde la familia, los grupos informales y las pequeñas comunidades eran importantes. Posteriormente, éstas se transformaron en otras de tipo industrial, impulsadas por la revolución industrial y caracterizada por el surgimiento y desarrollo de las grandes organizaciones y centros industriales.

El cuerpo sistemático de conocimientos sobre la administración se inicia en plena revolución industrial, en el siglo XIX, cuando surgieron las grandes empresas que requerían de nuevas formas de organización y practicas administrativas. La empresa industrial a gran escala era algo nuevo.

2. DEFINICIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN.

La administración se define como el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajando en grupo alcance con eficiencia metas seleccionadas. Esta se aplica a todo tipo de organizaciones

bien sean pequeñas o grandes empresas lucrativas y no lucrativas, a las industrias manufactureras y a las de servicio.[22]

Es una ciencia social que aplicada a la unidad económica social y jurídica, busca el logro de los objetivos de la organización con el esfuerzo coordinado de los recursos humanos y materiales de que se dispone y poder así tener como resultado bienes y servicios que la sociedad demanda[23]

Es un proceso administrativo que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar, desempeñando para determinar los objetivos manifestados, mediante el uso de seres humanos y de otros recursos.[24]

Es la dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes.[25]

"Es prever, organizar, dirigir, mandar, coordinar y controlar una empresa[26]

En fin la administración consiste en darle forma, de manera consistente y constante a las organizaciones. Todas las organizaciones cuentan con personas que tienen el encargo de servirle para alcanzar sus metas, llamados gerentes, administradores, etc.

3. ANTECEDENTES

La palabra "Administración", se forma del prefijo "ad", hacia, y de "ministratio". Esta última palabra viene a su vez de "minister", vocablo compuesto de "minús.", comparativa de inferioridad, y del sufijo "ter", que sirve como término de comparación.

Las personas llevan muchos siglos formando y reformando organizaciones. Al repasar la historia de la humanidad, aparece la huella de pueblos que trabajaron unidos en organizaciones formales, por ejemplo los ejércitos griegos, romanos y la iglesia católica romana. Las personas también han escrito sobre cómo lograr que las organizaciones sean eficientes y eficaces,

---

[22] Harold Koontz y Heinz Weihrich, Administración, año 1994, 10ª Edición. Pág. 175.
[23] José Maria Melgar Callejas, "Curso básico para el estudio de Organización y Métodos", año 2002, 1ª Edición. Página 9
[24] George R. Terrry, "Principios de Administración" año 1995, 1ª Edición, Página 20
[25] Harold Koontz, Administración, año 1997, 1ª Edición Página 215.
[26] Henry Fayol, Administración de empresas, Teoría y Practica", año 1999, 10ª Edición, Página 60

desde mucho antes de que términos como "administración" fuera de uso común.

a) Revolución Industrial

Tiene sus inicios a fines del siglo XVIll y principios del siglo XIX. Consiste en un cambio de los modelos de producción; Aquella producción hecha a mano y limitada pasa a ser una producción hecha a máquina y en serie. Se presentan sus inicios en Inglaterra, pero también hay cambios fuertes en Francia, Italia, Alemania, EE.UU. etc.

Dentro de los principales cambios y aportaciones de la Revolución Industrial están:

- Cambios de los sistemas de producción.
- Disminución en los costos de producción.
- Aparecen los grandes inventos.
- Aparece una nueva clase social: el obrero.
- Desaparece el pequeño artesano.

b) Sun Tzu

Otra obra clásica que ofrece sus conocimientos a los administradores modernos es “El arte de la guerra”, escrita por Sun Tzu, el filósofo chino, hace más de dos mil años. La obra fue modificada y usada por Mao Tse Tung, fundador de la República Popular China en 1949. Entre los postulados de Sun Tzu cabe destacar los siguientes:

- Cuando el enemigo avanza, ¡hay que retirarse!
- Cuando el enemigo se detiene, ¡hay que hostigarle!
- Cuando el enemigo pretende evitar el combate, ¡hay que atacarlo!
- Cuando el enemigo se retira, ¡hay que perseguirlo!
- Aunque estas reglas pretendían ser una guía para la estrategia militar, desde hace mucho se han utilizado en la planeación de una estrategia para enfrentar a empresas competidoras.

- A pesar de que Sun Tzu trato de elaborar una teoría de la administración, sus conceptos enseñan una lección histórica importante. La administración no se originó en Estados Unidos ni en este siglo.

c) Evolución de la Teoría Administrativa

La administración y las organizaciones son producto de su momento y su contexto histórico social. Por tanto, la evolución de la teoría de la administración se entiende en términos de cómo han resueltos las personas las cuestiones de sus relaciones en momentos concretos de la historia.

d) Administración Científica

Administración científica es el nombre que recibió debido al intento de aplicar los métodos de la ciencia a los problemas de la administración para lograr una gran eficiencia industrial. Los principales métodos científicos aplicables a los problemas de la administración son la observación y la medición. La teoría de la administración científica surgió en parte por la necesidad de elevar la productividad. A mediados del siglo XX, en Estados Unidos en especial, había poca oferta de mano de obra. La única manera de elevar la productividad era elevando la eficiencia de los trabajadores. Así fue como Frederick W. Taylor, Henry L. Gantt y Frank y William Gilbreth inventaron el conjunto de principios que se conocen como la teoría de la administración científica.

e) Frederick Winslow Taylor (1856 – 1915)

Por lo general se reconoce a Taylor como "El padre de la Administración Científica". Probablemente ninguna otra persona ha tenido una repercusión mayor sobre el desarrollo inicial de la administración. Sus experiencias como aprendiz, como obrero común, capataz, maestro mecánico y luego ingeniero en jefe de una compañía aserrera, le dieron una

amplia oportunidad para conocer de primera mano los problemas y las actitudes de los trabajadores y observar las grandes posibilidades para mejorar la calidad de la administración.

La famosa obra de Taylor titulada Principals of Scientific Management se publico en 1911. Sin embargo, una de las mejores exposiciones de su filosofía de la administración se encuentra en su testimonio ante un comité de la Cámara de Representantes de los Estados Unidos; se le obligo a defender sus ideas ante un grupo de congresistas, la mayoría de ellos hostiles debido a que creían, junto con los líderes de los trabajadores, que las ideas de Taylor conducirían a un exceso de trabajo y al despido de trabajadores.

Taylor fundamento su filosofía en cuatro principios básicos. Se observará que estos preceptos no se encuentran muy alejados de las creencias fundamentales del moderno administrador. Es cierto que algunas de las técnicas de Taylor y sus colegas y seguidores se desarrollaron con el fin de poner en práctica su filosofía y principios que tienen ciertos aspectos mecanicistas.

- Principio de Planeación:
- Sustituir el criterio individual de obrero, la improvisación y la actuación empírica en el trabajo por métodos basados en procedimientos científicos. Cambiar la improvisación por la ciencia mediante la planeación del método.
- Principio de Preparación:
- Seleccionar científicamente los trabajadores de acuerdo con sus aptitudes; prepararlos y entrenarlos para que produzcan más y mejor, de acuerdo con el método planeado. Además de la preparación de la fuerza laboral. Se debe preparar también las máquinas y los equipos de producción, así como la distribución física y la disposición racional de las herramientas y los materiales.
- Principio de Control:

- Controlar el trabajo para certificar que se ejecute de acuerdo con las normas establecidas y según el plan previsto. La gerencia tiene que cooperar con los trabajadores para que la ejecución sea la mejor posible.
- Principio de Ejecución:
- Distribuir de manera distinta las funciones y las responsabilidades para que la ejecución del trabajo sea más disciplinada.

- Taylor sostenía que el éxito de estos principios requería una “revolución total de la mentalidad” de los obreros y patrones. En lugar de pelearse por las utilidades, las dos partes debería poner su empeño en elevar la producción y en su opinión, al hacerlo, las utilidades aumentarían a tal grado que los obreros y los patrones ya no tendrían que pelearse por ellas. En pocas palabras, Taylor pensaba que tanto obreros como patrones tenían el mismo interés en elevar la productividad.
- Taylor fundamentó su sistema de administración en estudios de tiempo de la línea de producción. En lugar de partir de métodos laborales tradicionales, analizó y tomó el tiempo de los movimientos de trabajadores siderúrgicos que realizan una serie de trabajos. A partir de este mismo estudio, separó cada uno de estos trabajos en sus componentes y diseñó los métodos más adecuados y rápidos para ejecutar cada componente. De esta manera, estableció la cantidad de trabajo que deberían realizar los trabajadores con el equipo y los materiales que tenían. Asimismo, sugirió a los patrones que les pagaran a los trabajadores más productivos una cantidad superior a la de los demás, usando una tasa “científicamente correcta”, con lo que beneficiarían tanto a la empresa como al trabajador.

f) Henry Fayol

Fayol presenta un informe sobre la alteración y la combustión espontánea de la hulla expuesta al aire. Este trabajo tiene una gran acogida y consagra a Fayol como un hombre de ciencia.[27]

Fayol trabajaba para un importante grupo metalúrgico conocido como Commambault. En 1883 la empresa entra en crisis. Su dirección general cambia y a partir de 1888, Fayol es Director General de la sociedad hasta 1918, cuando pasa a ocupar el puesto más alto en las jerarquías.[28]

Desde que Fayol toma la dirección general hasta que la deja, sin cambiar ninguno de los factores importantes, logra transformar a una empresa en situación de crisis en otra de plena prosperidad.

Fayol es un hombre que espera las postrimerías de su vida para publicar sus ideas sobre administración.

Creía que en la teoría de administración debía procederse como en las ciencias exactas, es decir, a través de un sistema de experimentación real para convalidar la doctrina. Se trata en realidad del primer intento de formular una teoría general de la administración.

Fayol entiende que dirección es una actividad común para todas las realizaciones del hombre, no importa donde se verifiquen. Estas actividades del hombre requieren planeamiento, organización, mando, coordinación y control. Fayol pensó que un conocimiento general de esta teoría seria beneficioso para todos y que, por lo tanto, debía enseñarse en escuelas y universidades. En función a esto podemos decir que las dos ideas más importantes que desarrollo Fayol son las siguientes:

La administración es un cuerpo e conocimiento autónomo aplicable a todas las formas de la actividad humana; es decir, estableció y fundamento el concepto de la universalidad de la administración.

Fayol desarrollo 14 principios en la administración que son los siguientes:

---

[27] Administración Gerencial / Henry Fayol, , México 2001, 11ª Edición Pág. 220
[28] Proceso de Dirección Empresarial, año 2000, Edición 1ª

- **División del Trabajo**:

Cuanto más se especialicen las personas, con mayor eficiencia desempeñarán su oficio. Este principio se ve muy claro en la moderna línea de montaje.

- **Autoridad**:

Los gerentes tienen que dar órdenes para que se hagan las cosas. Si bien la autoridad formal les da el derecho de mandar, los gerentes no siempre obtendrán obediencia, a menos que tengan también autoridad personal (Liderazgo).

- **Disciplina**:

Los miembros de una organización tienen que respetar las reglas y convenios que gobiernan la empresa. Esto será el resultado de un buen liderazgo en todos los niveles, de acuerdos equitativos (tales disposiciones para recompensar el rendimiento superior) y sanciones para las infracciones, aplicadas con justicia.

- **Unidad de Dirección**:

Las operaciones que tienen un mismo objetivo deben ser dirigidas por un solo gerente que use un solo plan.

- **Unidad de Mando**:

Cada empleado debe recibir instrucciones sobre una operación particular solamente de una persona.

- **Subordinación de Interés Individual al Bien Común**:

En cualquier empresa el interés de los empleados no debe tener prelación sobre los intereses de la organización como un todo.

- **Remuneración**:

La compensación por el trabajo debe ser equitativa para los empleados como para los patronos.

- **Centralización**:

Fayol creía que los gerentes deben conservar la responsabilidad final pero también necesitan dar a sus subalternos la autoridad suficiente para que puedan realizar adecuadamente su oficio. El problema consiste en encontrar el mejor grado de centralización en cada caso.

- **Jerarquía**:

La línea de autoridad en una organización representada hoy generalmente por cuadros y líneas de un organigrama pasa en orden de rangos desde la alta gerencia hasta los niveles más bajos de la empresa.

- **Orden**:
- Los materiales y las personas deben estar en el lugar adecuado en el momento adecuado. En particular, cada individuo debe ocupar el cargo o posición más adecuados para él.

- **Equidad**:

Los administradores deben ser amistosos y equitativos con sus subalternos.

- **Estabilidad del Personal**:

Una alta tasa de rotación del personal no es conveniente para el eficiente funcionamiento de una organización.

- **Iniciativa**:

Debe darse a los subalternos la libertad para concebir y llevar a cabo sus planes, aun cuando a veces se cometan errores.

- **Espíritu de Cuerpo**:

Promover el espíritu de equipo dará a la organización un sentido de unidad. Recomendaba por ejemplo el empleo de comunicación verbal en lugar de la comunicación formal por escrito, siempre que fuera posible.[29]

4. ELEMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN.

a) Eficiencia.

Es la capacidad de reducir al mínimo la cantidad de recursos usados para alcanzar los objetivos o fines de la organización, es decir, hacer correctamente las cosas. Es un concepto que se refiere a "insumo-productos".

Se puede hacer aumento de la eficiencia cuando:

- Logramos incrementar la cantidad de producto obtenidos manteniendo constante el volumen de recursos empleados.
- Mantenemos constante la cantidad de productos obtenidos disminuyendo la cantidad de recurso empleado.

[29] http://www.tinpan.fortunecity.com/dreadlock/898/apuntes/oym/fayol

- Un gerente eficiente es el que obtiene producto, o resultado, medido en relación a los insumo (mano de obra, materiales y tiempo) usados para lograrlo. Los gerentes que pueden reducir al mínimo los costos de los recursos que se necesitan para alcanzar las metas están actuando eficientemente.
- Aun siendo una característica prioritaria la eficiencia en la administración y de los administradores, no es una cualidad suficiente. La administración y los administradores no solo deben de buscar la eficiencia en sus acciones, sino que, además tienen que alcanzar los objetivos propuesto, es decir, tienen que ser eficaces.

b) Eficacia.

- Es la capacidad para determinar los objetivos apropiados, es decir, cuando se consiguen las metas que se habían definido.
- Estos dos conceptos están muy interrelacionado (eficiencia y eficacia) ya que la eficacia de un modelo, de un administrador, etc., estará íntimamente unida a la necesidad de ser o no eficiente. El ideal de este desempeño debe centrarse en ser eficaces de la forma más eficiente posible.
- Nos preguntábamos si podríamos ser eficientes sin ser eficaces. La repuesta es afirmativa, se puede ser eficiente sin ser eficaz. Se puede emplear bien los recursos sin conseguir los objetivos propuestos, y esto sucede cuando se es eficiente con metas equivocadas.

c) Productividad.

Es la relación resultado producto-insumo dentro de un periodo con la debida consideración de la calidad. La formula señala que se puede mejorar la productividad, en la forma siguiente:

- Al acrecentar la producción (resultados) con los mismos insumos.

- Al disminuir los insumos manteniendo la misma producción.
- Al aumentar la producción y disminuir los insumo para cambiar la razón de un modo favorable.
- Existen varias clases de insumo como lo son el trabajador, los materiales y el capital, sin embargo, sin duda alguna la mayor oportunidad para aumentar la productividad se encuentra en el propio trabajo, en el conocimiento y en especial en la administración.
- La productividad implica eficacia y eficiencia en el desempeño individual y organizacional.

d) Coordinación de Recursos.

La organización, para lograr sus objetivos requiere de una serie de recursos, estos son elementos que, administrados correctamente, le permitirán o le facilitarán alcanzar sus objetivos. Existen tres tipos de recursos:

- Recursos Materiales.

Aquí quedan comprendidos el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, las materias primas, etc.

- Recursos Técnicos.

Bajo este rubro se listan los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc.

- Recursos humanos.
  - No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.

- Los recursos humanos se han dejado al ultimo no por ser los menos importantes, sino porque, requieren de una explicación más amplia. Los recursos humanos son más importantes que los otros dos, pueden mejorar y perfeccionar el empleo y diseño de los recursos materiales y técnicos, lo cual no sucede a la inversa.
- La administración de recursos humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.
- Significa conquistar y mantener las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. Representa todas aquellas cosas que hacen que el personal permanezca en la organización.
- En la actualidad las técnicas de selección del personal tienen que ser más subjetivas y más afinadas, determinando los requerimientos de los recursos humanos, acrecentando las fuentes más efectivas que permitan allegarse a los candidatos idóneos, evaluando la potencialidad física y mental de los solicitantes, así como su aptitud para el trabajo, utilizando para ello una serie de técnicas, como la entrevista, las pruebas psicosométricas y los exámenes médicos.
- Objetivos de los recursos humanos en la empresa, son los logros que se pretenden alcanzar con la ejecución de una acción. Los objetivos de la administración de recursos humanos se derivan de las metas de la empresa completa, los cuales, en toda organización, son la creación o distribución de algún producto o servicio.
- El principal objetivo es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de forma que sean responsables desde el punto de vista estratégico, ético y social.

- Según el libro “Reinventando Recursos Humanos: cambiando los roles para crear una organización de alto rendimiento”, del autor: Margaret Butteris, el objeto de los recursos humanos es contratar y trasladar personal, mantener informes y administrar salarios y beneficios.[30]
- Composición del Departamento de Recursos Humanos (DRH)

✓ Reclutamiento de Personal.
✓ Selección.
✓ Diseño, descripción y análisis de cargos.
✓ Evaluación del desempeño humano.
✓ Compensación.
✓ Beneficios sociales.
✓ Higiene y seguridad en el trabajo.
✓ Entrenamiento y desarrollo del personal.
✓ Relaciones laborales.
✓ Desarrollo organizacional.
✓ Base de datos y sistemas de información.
✓ Auditoria de recursos humanos.

f) Aporte de los departamentos de recursos humanos a las empresas.

Cada uno de los departamentos que componen una empresa, tienen algo que aportar a dicha organización. Entre los aportes del Departamento de Recursos Humanos podemos destacar:

➢ Influye sobre el comportamiento del personal para alcanzar resultados de operaciones y financieras.
➢ Influye sobre el cuidado del personal.
➢ Influye sobre la defensa del empleado.

---

[30] Administración de Recursos Humanos /Autor: Adalberto Chiavenato/Edición: 1ª /Año: 1993

- Influye sobre la gestión de los procesos operativos por parte de los RH.
- En la forma de ejecutar la estrategia de la empresa.
- Cada uno de estos aportes dependerá del objetivo de la empresa y de que visión o misión esta tenga.

5. CARACTERÍSTICAS DE LAS ADMINISTRACIÓN.

a) Universalidad.

El fenómeno administrativo se da donde quiera que existe un organismo social, porque en él tiene siempre que existir coordinación sistemática de medios. La administración se da por lo mismo en el estado, en el ejército, en la empresa, en las instituciones educativas, en una sociedad religiosa, etc. Y los elementos esenciales en todas esas clases de administración serán los mismos, aunque lógicamente existan variantes accidentales. Se puede decir que la administración es universal porque esta se puede aplicar en todo tipo de organismo social y en todos los sistemas políticos existentes.

b) Su especificidad.

Aunque la administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta, el fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña. Se puede ser un magnífico ingeniero de producción y un pésimo administrador. La administración tiene características específicas que no nos permite confundirla con otra ciencia o técnica. La administración se auxilia de otras ciencias y técnicas, tiene características propias que le proporcionan su carácter específico, es decir, no puede confundirse con otras disciplinas.

c) Su unidad temporal.

Aunque se distingan etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, éste es único y por lo mismo, en todo momento de la vida de una empresa se están dando, en mayor o menor grado, todos o la mayor

parte de los elementos administrativos. Así, al hacer los planes, no por eso se deja de mandar, de controlar, de organizar, etc.

d) Su unidad jerárquica.

Todos cuantos tienen carácter de jefes en un organismo social, participan en distintos grados y modalidades, de la misma administración. Así, en una empresa forman un solo cuerpo administrativo, desde el gerente general, hasta el último mayordomo.

e) Valor instrumental.

La administración es un medio para alcanzar un fin, es decir, se utiliza en los organismos sociales para lograr en forma eficiente los objetivos establecidos.

f) Amplitud de ejercicio.

Se aplica en todos los niveles de un organismo formal, por ejemplo, presidentes, gerentes, supervisores, ama de casa, etc.

g) Esta relacionada con matemáticas, estadística, derecho, economía, contabilidad, sociología, psicología, filosofía, antropología, etc.

h) Flexibilidad.

Los principios y técnicas administrativas se pueden adaptar a las diferentes necesidades de la empresa o grupo social.

6. FUNCIONES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO:

a) **PLANEACIÓN.**

Consiste en establecer anticipadamente los objetivos, políticas, reglas, procedimientos, programas, presupuestos y estrategias de un organismo social. , es decir, consiste en determinar lo que va a hacerse.

b) **ORGANIZACIÓN.**

La organización agrupa y ordena las actividades necesarias para lograr los objetivos, creando unidades administrativas, asignando funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquías; estableciendo además las relaciones de coordinación que entre dichas unidades debe existir para hacer optima la cooperación humana, en esta etapa se establecen las

relaciones jerárquicas, la autoridad, la responsabilidad y la comunicación para coordinar las diferentes funciones.

c) **INTEGRACIÓN.**

Consiste en seleccionar y obtener los recursos financieros, materiales, técnicos y humanos considerados como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social, la integración agrupa la comunicación y la reunión armónica de los elementos humanos y materiales, selección entrenamiento y compensación del personal.

d) **DIRECCIÓN.**

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

e) **CONTROL.**

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

7. IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN.

a) La administración es un órgano social específicamente encargado de hacer que los recursos sean productivos, refleja el espíritu esencial de la era moderna, es indispensable y esto explica por que una vez creada creció con tanta rapidez y tan poca oposición.

b) La administración busca el logro de objetivos a través de las personas, mediante técnicas dentro de una organización. Ella es el subsistema clave dentro de un sistema organizacional. Comprende a toda organización y es fuerza vital que enlaza todos los demás subsistemas.

c) Dentro de la administración encontramos:

- Coordinación de recursos humanos, materiales y financieros para el logro efectivo y eficiente de los objetivos organizacionales.
- Relación de la organización con su ambiente externo y respuestas a las necesidades de la sociedad.
- Desempeño de ciertas funciones especificas como determinar objetivos, planear, asignar recursos, instrumentar, etc.
- Desempeño de varios roles interpersonales, de información y decisión.

d) Las organizaciones y los individuos continuamente toman decisiones adaptativas con objeto de mantener en equilibrio dinámico con su medio. Para el proceso de toma de decisiones el flujo de información es esencial. Dicho proceso implica el conocimiento de pasado, estimaciones a futuro y la retroalimentación periódica relacionada con la actividad actual. La tarea de la administración es instrumentar este sistema de información-decisión para coordinar los esfuerzos y mantener un equilibrio dinámico.

8. CLASIFICACIÓN

a) La administración de personal.

Se refiere a las políticas y las practicas que se requieren para llevar a cabo los aspectos relativos a las personas o al personal del puesto administrativo que ocupa el empleado entre ellos:[31]

- Realizar análisis de los puestos. (determinar la naturaleza del trabajo de cada empleado).
- Planificar las necesidades laborales y reclutar a candidatos para esos puestos.
- Seleccionar a los candidatos para los puestos.
- Orientar y capacitar a los nuevos empleados.
- Administrar los sueldos y salarios (determinar como se compensara a los empleados).

[31] Administración. De Personal/8ª Edición/ Autor Gary Dessler, año 2002

- Brindar incentivos y prestaciones.
- Evaluar el desempeño.
- Comunicar (entrevistas, asesorar, disciplinar).
- Capacitar y desarrollar.
- Fomentar el compromiso de los empleados.

b) La administración internacional.

- De acuerdo a la historia.

Constantemente los gerentes actuales tienen que tomar decisiones acerca de si deben buscar oportunidades en todo el mundo y como hacerlo. Desde luego, las oportunidades tienen que ser evaluadas con cuidado[32]

- El ambiente global.

En el nuevo milenio la economía, se esta volviendo mas integrada que nunca antes. Tres esferas de influencia económica a las que comúnmente se hace referencia como la tríada de América del Norte, Europa y Asia, son las más dominantes. Sin embargo, otros países en desarrollo y otras regiones también representan áreas importantes para el crecimiento económico

c) Alianzas estratégicas

El establecimiento de una alianza estratégica (acuerdo formal de negocios entre dos a mas países) con una compañía en otro país ha sido tradicionalmente una forma popular de ingresar a un mercado nuevo. Las alianzas estratégicas benefician a las compañías a través de;

- El conocimiento del socio local en el país anfitrión, de las condiciones de la competencia, cultura, idioma, sistemas políticos y sistemas de negocio.
- La repartición de los costos y riesgos con el socio local. Además, las consideraciones políticas de muchos países convienen a las alianzas estratégicas en la única forma viable de acceso.

---

[32] Administración / una ventaja competitiva / Thomas S. Bateman / Scott A. Snell / año 2002/ 4ª Edición/ Pág. 214.

D. GERENCIA.

1. GENERALIDADES.

Durante mucho tiempo se sostuvo integrar la suma de sus conocimientos para lograr una visión global llamada visión de política de empresa, para asumir tranquilamente las responsabilidades, la enseñanza de política de empresa abundaba más en casos y anécdotas que en materia nueva.

Sin embargo en el transcurso de los 10 últimos años apareció una disciplina nueva de la ciencia administrativa: El manejo estratégico de la empresa. Esta disciplina no se reduce a una amalgama de ideas desarrolladas en las disciplinas nacionales. Se trata más bien de un cuerpo original con conceptos propios, técnicas particulares y herramientas específicas. Todo ejecutivo llamado a asumir responsabilidades a nivel de la gerencia general debería conocer los conceptos, las técnicas y las herramientas del manejo estratégico de la empresa.

2. DEFINICIONES.

a) La gerencia es un cargo que ocupa el director de una empresa lo cual tiene dentro de sus múltiples funciones, representar a la sociedad frente a terceros y coordinar todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización, dirección y control, a fin de lograr objetivos establecidos[33].

b) Es el que marca las pautas para la obtención de resultados y el uso adecuado del recurso de la empresa conforme a un plan.[34]

c) Es el que coordina y controla el desarrollo de las operaciones según el plan y revisa las estructuras y las estrategias de la empresa en respuesta a lo imprevisto.[35]

---

[33] http/www.gestiopoli/com/disp/administración/liderazgo
[34] Juan Poul Sallenave, Gerencia, Planeación estratégica, año 1997, 5ª Edición/ Pág. 17
[35] Juan Poul Sallenave, Gerencia Planeación estratégica, año 1979, 5ª Edición/ Pág. 19

d) Es el responsable de la definición de las mejores estrategias de la empresa es decir la terminación de sus objetivos y los medios necesarios para lograrlo.

3. ANTECEDENTES.

Hace muchos años que las empresas necesitan tener una visión funcional de las actividades empresariales entre ellas están: las finanzas, mercadeo, producción y recursos humanos.

Estas funciones buscan por objetivo fundamental, maximizar las utilidades de las empresas, perciben la realidad y dentro de esa realidad persiguen varios objetivos a un mismo tiempo como pueden ser utilidades, participación en el mercado, servicio, calidad, etc. Estos objetivos son dictados en parte por las aspiraciones del entorno empresarial como lo soñaba Philip Kotler. El objetivo de la empresa es satisfacer a sus empleados y no solamente a las necesidades de consumidores como lo afirmaba en las primeras obras de mercadeo.

4. ELEMENTOS DE LA GERENCIA.

a) Misión de la empresa: Es la razón de ser de la empresa.

b) Análisis del Pasado: Es donde la gerencia efectúa una serie de análisis de los resultados pasados y presentes para proyectar el futuro ya sea a largo o corto plazo.

c) Diagnostico de la empresa: Es decir que se formula para saber cual es la situación actual de la empresa.

d) Objetivo: Es proponer objetivos alcanzables, claros de lo quiere lograr la empresa con mira a mejorar la situación de la empresa y lograr el conjunto de acciones que permita alcanzar dichos objetivos.

e) Análisis hacia el futuro: Con todas las acciones anteriores forma una estrategia potencial el cual se debe preguntar si la estrategia es factible y para saberlo debe hacer otro análisis hacia el futuro.

f) Decisión: Ya hecho el análisis al futuro se debe tomar una decisión estratégica dependiendo de los resultados obtenidos en el análisis hacia el futuro.

g) Acción: Es ejecutar la acción estratégica.

5. CARACTERÍSTICAS.

a) Cuando se estudia la gerencia como una disciplina académica, es necesario considerarla como un proceso. Cuando la gerencia es vista como un proceso, puede ser analizada y descrita en términos de varias funciones fundamentales. Sin embargo, es necesaria cierta precaución. Al discutir el proceso gerencial es conveniente, y aun necesario, describir y estudiar cada función del proceso separadamente. Como resultado, podría parecer que el proceso gerencial es una serie de funciones separadas, cada una de ellas encajadas ajustadamente en un compartimiento aparte. Esto no es así aunque el proceso para que pueda ser bien entendido, deberá ser subdividido, y cada parte componente discutida separadamente. En la práctica, un gerente puede (y de hecho lo hace con frecuencia) ejecutar simultáneamente, o al menos en forma continuada, todas o algunas de las siguientes cuatro funciones: planeamiento, organización, dirección y control, saber ordenar las prioridades, hay que reconocer y tomar conciencia de las dos primeras prioridades para poder atacar la tercera.

b) Jamás delegar lo esencial: es donde se refiere a que se debe atacar personalmente los problemas más difíciles y aquí es donde se reconoce un líder tomara decisiones difíciles en lugar de dejar que las tome un subalterno o un comité.

c) Exigir mucho: es cuando un líder empieza a transigir y hacer compromisos y compromete a toda la empresa.

d) Actuar rápido: reconocer el valor del tiempo donde es mejor hacer cualquier cosa aceptable que no hacer nada.

e) Infórmese bien: cada vez que se debe tomar una decisión o preguntar algo, se debe estar bien informado de la situación.

f) Comprometerse: hay que comprometerse con la acción empresarial, convertirla en un objetivo personal, en lugar de considerar el trabajo como un simple empleo para ganarse el sueldo.

g) No ocuparse sino de lo posible: es donde no se debe perder el tiempo tratando de resolver problemas sin solución.

h) Saber perder: no se puede innovar sin aceptar de antemano perder ciertas jugadas y ganar otras.

i) Ser justo y decidido: no dejar que las emociones interfieran con una decisión necesaria.

j) Gozar del trabajo: es cuando una persona se divierte haciendo el trabajo y si no le gusta jamás hará algo.

6. IMPORTANCIA.

a) Las personas, cambian los estilos de liderazgo. La fijación de los objetivos, la utilización de éstos en el proceso gerencial y la medición de la ejecución, tanto individual como de la organización en su conjunto, comparada con estos objetivos se conocen como gerencia por objetivos (GPO). La GPO implica además que los objetivos se fijan conjunta o participativamente por superiores y subordinados y que el desempeño de los subordinados se aprecian o mide en términos del grado de cumplimiento o logro de tales objetivos. La gerencia no solo dirige las personas sino que también la organización de las personas o sea, la estructura de la empresa este conjunto de personas constituye el medio ambiente interno de la empresa, que tiene un comportamiento propio y que interactúa con el medio ambiente externo.

b) La gerencia debe asumir tres funciones fundamentales:

- Preservar su empresa.

- Controlar las reacciones cuando eventos que habían sido previstos no ocurren y los objetivos que habían sido fijados no se logren.
- Es concebir el futuro y proponer los objetivos a alcanzar.

7. CLASIFICACIÓN DE LAS GERENCIAS.

a) Gerente general estratega: es una persona cuya acción se encamina a modificar el medio entre la empresa, o la relación entre la empresa y su entorno.

El poseer el arte de sacar partido de una situación desfavorable, presionado por un medio ambiente cargado de amenazas, logra salir adelante viendo hacia la estrategia, no seria sino el arte de salir de apuros de cualquier manera.

Para otros, el gerente general estratega es un empresario, no solo se dedica a resolver problemas del medio ambiente sino que busca activamente las oportunidades.[36]

b) Gerente general organizador: es el que ajusta constantemente el esquema organizacional de la empresa a las modificaciones de la estrategia, de manera que asegure un mejor desempeño. Esto implica que debe haber congruencias no solamente entre la estrategia y la estructura sino entre todas las variables del esquema organizacional. La gerencia general debe cuidarse del sofisma de descomposición: la suma del óptimo de cada variable no conduce a un esquema organizacional óptimo.

Se puede decir que el gerente general organizado es responsable del desempeño global de la empresa y este desempeño depende al mismo tiempo de la estrategia de precios y su esquema organizacional es la congruencia entre las dos.[37]

---

[36] Gerencia y Planeación Estratégica, Jean Poul Sallenave, año 1979, 5ª Edición/ Pág. 17
[37] Gerencia y Planeación Estratégica, Jean Poul Sallenave, año 1979, 5ª Edición Pág. 21

c) Gerente general líder: es como el comunicador que debe hacer comprender a su publico y explicar cual es la estrategia de la empresa y por que esta requiere de un determinado esquema organizacional y como gerencia debe influir en el comportamiento de sus colaboradores con mira a lograr los objetivos de la organización en una forma mas eficaz, el cual debe haber sensibilidad hacia la personas el cual se refiere ha entender sus aspiraciones sus fortalezas, debilidades y la forma de canalizar la sensibilidad hacia los objetivos de la organización; el líder tiene una visión clara de la metas de la organización.

Sabe subordinar a los objetivos organizacionales. Sabe también acomodarse a las organizaciones, es decir, tolerar momentáneamente ciertos comportamientos individuales organizativos desde el punto de vista de la organización si le parece puede modificarla con el tiempo.[38]

E. COMPETITIVIDAD.

1. GENERALIDADES

Para Michael Porter la competitividad está determinada por la productividad, definida como el valor del producto generado por una unidad de trabajo o de capital. La productividad es función de la calidad de los productos (de la que a su vez depende el precio) y de la eficiencia productiva. Por otro lado, la competitividad se presenta en industrias específicas y no en todos los sectores de un país.

2. DEFINICIÓN.

Es el valor del producto generado por una unidad de trabajo o de capital.[39]

El ambiente competitivo comprende a las organizaciones específicas con las cuales interactúa la organización.

---

[38] Gerencia y Planeación estrategia, Jean Poul Sallenave, año 1979, 5ª Edición Pág. 25
[39] Autor Michael Niegan/ Gestión Eficaz del tiempo año 2004/ Edición 1ª

Incluye las rivalidades entre los competidores actuales, la amenaza de los competidores nuevos, la amenaza de los sustitutos, el poder de los proveedores y el poder de los clientes.

3. ANTECEDENTES.

En la actualidad, las condiciones imperantes en el entorno empresarial, tanto en el nivel nacional como internacional, han obligado a la gran mayoría de las empresas a buscar soluciones que le permitan enfrentar los retos que ello implica. En este sentido el proceso de perfeccionamiento empresarial ha constituido, para las empresas un punto de partida en el trabajo por la eficiencia y rentabilidad, sentando las bases para nuevos estilos de trabajo y dirección. En la búsqueda de la competitividad internacional en un mundo globalizado las estrategias de las empresas han venido evolucionando de una manera importante y gran parte de ello se debe al aporte de la tecnología, si consideramos que la distribución ha evolucionado a aplicación de la logística y esta a su vez es la administración de la cadena de abastecimiento y en esta están involucrados desde proveedores de insumos y materias primas hasta el cliente final.

Los bienes que se producen y transan en la vieja economía industrial se componen principalmente de insumos y productos físicos, todos ellos escasos y sujetos a todas las limitaciones del mundo físico. Por el contrario, en la nueva economía los bienes producidos y transados tienen además del costo de los componentes físicos un costo mucho mayor de componentes intangibles, que en muchos casos hacen insignificante el costo de los componentes físicos y que como veremos luego, no están sujetos a las limitaciones del mundo físico.

Se sabe, que están dadas las oportunidades para muchos países ante la nueva aperturas económica, las alianzas, los nuevos mercados en donde Pymes bien organizadas, dirigidas puedan compenetrase en estos

mercados y alcanzar sus metas establecidas en pro de su crecimiento, de su éxito.

4. ELEMENTOS.

a) La competitividad sistemática.

Las opciones de política pública de la mediana empresa en Centroamérica, desarrollan un estudio que se circunscribe debido a que, si bien la mediana empresa comparte problemáticas de naturaleza similar a las de la gran empresa, estas difieren en los fundamentos de su desarrollo y lógica empresarial y dada esta distinción, se requieren medidas de política diferentes. [40]

b) El análisis sistemático.

Se realiza a partir de los elementos conceptuales aplicados al enfoque sistémico de la competitividad. En él se considera que existen cuatro elementos que condicionan y modelan su desempeño: en primer lugar, el nivel microeconómico (en la planta y dentro de las empresas, para crear ventajas competitivas); en segundo lugar, el nivel macro económico (eficiencia del entorno, mercados de factores, infraestructura física e institucional y en general, las políticas específicas para la creación de ventajas competitivas); en tercer lugar, el nivel macroeconómico (política fiscal, monetaria, comercial, cambiaria, presupuestaria, competencia) y finalmente, el nivel meta económico o estratégico (estructura política y económica orientada al desarrollo, estructura competitiva de la economía, visiones estratégicas, planes nacionales de desarrollo). [41]

5. CARACTERÍSTICAS.

Para comenzar es necesario dejar en claro que el significado de la competitividad puede equipararse con eficiencia y eficacia de la

[40] Elementos de Competitividad, sistema de la mediana y pequeñas empresa, Autor Rene Antonio Hernández año 2004, 3ª Edición.
[41] Autor Michael Newman/ Gestión Eficaz del tiempo, año 2004- Edición 1ª / Pág. 215

organización, es decir, que con respecto a las empresas competitivas en el aspecto financiero, pueden ser la incorporación de los principios de competitividad al desarrollo de las funciones, actividades y operaciones de la empresa, que permite a esta, incrementar su nivel de competitividad. [42]

En una economía siempre cambiante, donde las nuevas ideas pueden ser definitivas para el mantenimiento de una empresa en el mercado, la competitividad cobra una gran importancia.

El país ha ingresado al tercer milenio, con el reto de convertirse en una nación comercialmente competitiva, para poder medirse con las naciones más importantes del mundo sin el temor a que sea devorado por los peces más grandes. De esta forma, las empresas salvadoreñas, deben identificar cuales son las ventajas competitivas que poseen y que pueden explotar en el mercado. Para ello tienen opciones tales como la conservación del medio ambiente, la generación de empleo por medio de empresas transnacionales, o bien buscar nuevos nichos de mercado que le permitan diversificarse y adquirir un porcentaje de las ventas totales.

6. IMPORTANCIA.

La productividad es un factor determinante de la competitividad internacional de un país y debe entenderse como el mejoramiento de la capacidad productiva y del entorno general, buscando la eficiencia, es decir, mejorando el producto, la eficacia, los salarios etc. Sin desmejorar algún otro indicador.

7. CLASIFICACIONES.

La administración esta encaminada a ayudar a una empresa a sobrevivir y a ganar en la competencia con otras empresas. Si una empresa tiene una buena administración, cuenta con muchas mayores probabilidades de tener éxito y de convertirse en líder en el competitivo mundo de los negocios.

---

[42] Autor Michael Newman / Creatividad Leaps, año 2001/ 10ª Edición/Pág. 419

Para sobrevivir y ganar es necesario tener ventaja competitiva sobre los competidores. Se necesita ser mejor que ellos cuando se trata de hacer cosas valiosas para los clientes. Se logra una ventaja competitiva al adoptar enfoques administrativos que satisfagan a los clientes a través de la competitividad, de los cuales podemos clasificarlos en la forma siguiente:

a) Competitividad en costo.

Significa que los costos de una empresa se han mantenido lo bastante bajos como para tener utilidades y para asignar precios a sus productos bienes o servicios a niveles que resulten atractivos para los consumidores. No es necesario afirmar que podemos ofrecer un producto deseable a bajo costo, este tiene más probabilidad de venderse.

b) Competitividad de la calidad.

Es la excelencia de un producto, que incluye cosas tales como el atractivo, la ausencia de defectos, la integridad y la confiabilidad a largo plazo.

c) Competitividad de la velocidad.

Es la ejecución rápida y oportuna, en respuesta y entrega de resultados. Que tan rápido podemos ser para responder a los requerimientos de los clientes y compararse si podemos ser más rápido que la competencia, o si podemos responder con rapidez a las acciones de los competidores.

d) Competitividad de la innovación.

Es la introducción de nuevos bienes y servicios el cual se puede adaptar a los cambios en las demandas de los consumidores y a nuevas fuentes de competencia. Los productos no se venden siempre; en

realidad, no se vende como solían hacerlo, porque los competidores han introducido muchos nuevos productos al mismo tiempo.

F. LIDERAZGO.

1. GENERALIDADES.

Existen muchos conceptos para definir el liderazgo de las personas. En realidad, se ha demostrado que el ejercicio del liderazgo no es un patrón definido, pues va a depender de muchas condiciones que existen en el medio social tales como: valores, normas, y procedimientos; además, porque es coyuntural. Una persona puede aparecer hoy como líder absoluto de la situación, porque las circunstancias reales del momento así lo permiten.[43]

Esta reflexión conduce a afirmar, que el concepto de liderazgo conlleva características "contingenciales" que van a depender de la habilidad, estilo y situaciones del momento, para poder ejercerse.

Liderazgo es la influencia que ejerce un individuo en el comportamiento de otras personas, en la búsqueda eficiente y eficaz de objetivos previamente determinados por medio de la habilidad de orientar y convencer (más que imponer y prescribir) a otros, de ejecutar con entusiasmo las actividades asignadas.

Del concepto anterior se desprenden varios factores importantes:

a) La influencia.

Proceso de afectar el comportamiento de otras personas que están dentro o fuera de su ámbito organizacional. El liderazgo implica no solo ser socialmente apreciado, sino mas bien la capacidad de lograr que otras personas participen en la búsqueda de objetivos comunes, mediante la aceptación de las orientaciones dadas.

b) La capacidad de orientación y solución de problemas.

---

[43] Áreas Críticas y Variables del Clima Organizacional. Proyecto sub-regional de Desarrollo de la Capacidad Gerencial. Revista del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas. Año 2004, 1ª Edición/ Pág. 30.

El liderazgo implica tener objetivos claramente definidos para orientar a quienes se involucran en un conjunto de actividades y la capacidad de ofrecer soluciones a los problemas que ha de enfrentar el grupo.

c) Comunicación efectiva.

El liderazgo supone la capacidad de transmitir con claridad y consistencia ideas lógicas y practicas sobre los propósitos y las formas de alcanzarlos. Asimismo, es importante conocer, comprender y respetar las ideas de los demás; pero sobre todo, tener la habilidad de incorporar estos propósitos previstos. Todo aquel que sabe escuchar y aceptar aportaciones, obtiene una respuesta espontánea y hasta entusiasta de quienes le rodean

d) Obtener resultados de un propósito cualquiera, propicia la credibilidad de un líder. Es importante que estos resultados sean conocidos por las personas que participaron en su logro, pues ello da valor a sus esfuerzos y estímulos para que se acepten nuevos retos.

e) Para el análisis del liderazgo se consideran las siguientes variables:

- Dirección.
- Estimulo de la excelencia.
- Estimulo del trabajo en equipo.
- Solución de conflictos.

Dirigir seres humanos es una parte importante de los esfuerzos de ejecución, las relaciones entre la forma de actividades del dirigente y la forma en que sus subordinados desempeñan tareas, afecta en forma significativa tanto la satisfacción de los subordinados como los resultados que se alcancen.

La dirección efectiva, activa la voluntad de hacer de una persona y transforma los deseos en lograr, en ardientes pasiones de obtener logros exitosos, es muy útil para poner los planes de dirección y es un ingrediente indispensable de la gerencia.

Es difícil distinguir las teorías de liderazgo. Diversos investigadores se han concentrado en la conducta de los líderes, bajo el supuesto de que la habilidad para dirigir y la disposición para seguir, se basan en estilos de liderazgo.

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

- Líder autocrático:

Persona que da órdenes y supera su cumplimiento, es dogmática e impositiva y así mismo, dirige a través de la habilidad para restringir u otorgar recompensas y castigos.

- Líder democrático o participativo:

Consulta con sus subordinados las acciones y las decisiones propuestas y promueve su participación. Se percibía que este tipo de líder se encontraba en un rango que variaba desde la persona que no emprende acciones sin participación de sus subordinados hasta la otra que toma decisiones pero no consulta a sus subordinados antes de hacerlo.

- Líder de políticas laxas:

Utiliza un poco su poder, si es que lo hace y da a sus subordinados una gran cantidad de independencia o "rienda suelta" en sus operaciones. Este tipo de líder, permite en gran medida que sus subordinados fijen sus propias metas y los medios para lograrlas y considera que su papel es facilitar las operaciones de sus seguidores

proporcionándoles información y actuando primordialmente como contacto con el medio ambiente externo.[44]

Existen variaciones de esta clasificación simple de los estilos de liderazgo. Se considera que algunos líderes autocráticos son "autócratas benevolentes", aunque escuchan con consideración las opiniones de sus seguidores antes de tomar decisiones, la decisión les pertenece a ellos. Pueden estar dispuestos a escuchar y a considerar las ideas y preocupaciones de sus subordinados, pero cuando debe de tomarse una decisión pueden ser más autocráticos que benevolentes.

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

El uso de cualquier estilo, depende de la situación. Un administrador puede ser muy autocrático en una emergencia, o bien, cuando sólo ellos tienen las respuestas a ciertas preguntas. Un líder puede obtener considerables conocimientos y lograr un mejor compromiso por parte de las personas implicadas consultando a los subordinados. Un administrador que maneja a un grupo de científicos de investigación puede darles considerables libertades para desarrollar sus experimentos. Pero el mismo administrador, puede ser bastante autocrático al imponer el cumplimiento respecto al uso de equipo de protección cuando se manejan ciertos productos químicos peligrosos.

2. DEFINICIONES.

a) El líder es aquella persona que es capaz de influir en los demás. Es la referencia dentro de un grupo (ya sea un equipo deportivo, un

[44] Autor: Tomas D. Kuczmarski/ Nuevos Temas Empresariales, estrategia de liderazgo/ año 1997/ 1ª Edición/ Colombia.

curso universitario, una compañía de teatro, el departamento de una empresa, etc.)[45]

b) Es la persona que lleva "la voz cantante" dentro del grupo; su opinión es la más valorada.

c) El liderazgo no tiene que ver con la posición jerárquica que se ocupa: Una persona puede ser el jefe de un grupo y no ser su líder y, al contrario, puede ser el líder sin ser el jefe.

d) El jefe decide lo que hay que hacer en virtud de la autoridad que le otorga su posición jerárquica.

e) El líder, sin disponer necesariamente de esta autoridad jerárquica, tiene también capacidad de decidir la actuación del grupo en base a la influencia que ejerce, que viene determinada por la "autoridad moral" que ejerce sobre el resto del equipo.

f) A los miembros del grupo les inspira confianza saber que al frente del mismo se encuentra el líder.

3. ANTECEDENTES.

En su esencia más primitiva liderar significa dominar. El hombre antiguo en las primeras sociedades del bosque se caracterizó por su alta descentralización, pero a su vez por el reconocimiento del líder con base en su carácter exhibicionista a través de la demostración de su enorme agresividad. Tal exhibición intimidaba a sus compañeros de manada y lo llenaba a la vez de una serie de privilegios que se hacían evidentes a la hora de repartir el botín o de cortejar a las jóvenes hembras. Por su parte, los hombres bajo su dominio no sólo vivían presas del miedo inducido por el sometimiento, sino que su vida permanecía cargada de las tensiones y frustraciones que su condición les dictaba.

Este dominio del hombre no sólo se quedó al interior de las primeras sociedades. El ambiente también fue sometido en parte y a la postre el mayor cerebro del hombre le dio las facultades para imponerse en el más alto lugar de la evolución. El hombre terminó dominando a los demás.

---

[45] http/www.gestiopolis.com/disp/admliderazgo

A través de este cuadro evolutivo, el hombre se consolidó en el dominio del entorno y encontró en la guerra el vehículo ideal para el desarrollo de sus cualidades estratégicas y sus actitudes de liderazgo. La guerra no sólo se convirtió en el espacio en el cual el líder afirmaba su dominio sobre sus subordinados sino que también lo afianzaba frente a sus predios. El sometimiento de pueblos fue la constante en los primeros tiempos y fueron esos líderes los encargados de conformar los primeros imperios.

Pero la existencia del líder no depende sólo de la necesidad natural de algunos de dominar a los demás. El pueblo también necesita de ese liderazgo. No todas las personas están preparadas para la responsabilidad que significa el estar al frente, y por lo mismo se sienten más cómodas siguiendo a otras. Este argumento que puede ser radical a primera vista, refleja las diferencias generadas entre las personas debido a los diversos niveles educativos y al hecho de que algunos poseen capacidades que los distinguen de los demás. Einstein en un contexto diferente cuando dice: “Sé, claro está, que para alcanzar cualquier objetivo hace falta alguien que piense y que disponga.

Según lo anterior, liderar no sólo es ponerse al frente de los demás en un esquema de dominio y sumisión. Liderar significa entonces la capacidad de aglutinar las personas alrededor de un objetivo determinado y ser capaz de que el esfuerzo comunal permita el alcance de ese objetivo. Si se remite a la definición de estrategia de Rattenbach “La estrategia es el arte de hacer que una fuerza concurra para alcanzar las metas de la política”[8] o la definición del diccionario del Departamento de Defensa de los Estados Unidos Estrategia es el arte y ciencia del desarrollo y uso de las fuerzas políticas, económicas, psicológicas, y militares como sean necesarias en tiempos de paz y de guerra, para alcanzar el máximo soporte de las políticas, en orden de incrementar las probabilidades y las consecuencias favorables de victoria y la lectura de las posibilidades de derrotarlo que permite ver que la frontera entre liderazgo y estrategia es muy imperceptible. Hasta el punto que se podría decir que el líder es el encargado del diseño de estrategias a través

de la definición de objetivos y la obtención de los medios necesarios para el logro de éstos.

Liderar entonces significa una gran responsabilidad para el agente encargado de llevarlo a cabo. Esta responsabilidad descansa en la realidad que es posible liderar tanto hacia el éxito como hacia el fracaso. Lo anterior exige entonces que para alcanzar el éxito el líder deba desarrollarse en dos grandes planos: el psicológico y el visionario. En el aspecto personal de éste, se deben encontrar los más profundos valores de la cultura en la cual se desenvuelve. El líder debe ser capaz de convertirse en ejemplo, de modo tal que la autoridad moral ganada le permita el apoyo popular, que en otras palabras es la legitimación de su poder. En el segundo plano, el conductor debe ser un visionario capaz de trascender el presente para ver a sus gentes proyectadas al futuro. Es esta capacidad prospectiva la que le permite a éste la definición de objetivos y el cómo lograrlos. Si concurren en el líder la legitimación de sus gentes y la capacidad visionaria se obtendrá lo que se ha querido llamar líder trasgresor, o aquella persona capaz de marcar nuevos rumbos a sus seguidores no necesariamente en el torrente regular de su cultura.

4. ELEMENTOS.

Los cuatro elementos básicos que el liderazgo debe brindar son:

a) Estabilidad.
b) Justicia.
c) Seguridad.
d) Soluciones.

- Estabilidad. La gente espera un liderazgo equilibrado.

Líderes tambaleantes no pueden esperar que su gente los sostenga todo el tiempo. La responsabilidad de su posición debe manifestar un alto grado de equilibrio estable, ante los movimientos externos. El camino hacia la excelencia que transitamos, tiene algunos tramos cuesta arriba y otros hacia abajo. Quien acepta la autoridad, recibe la vara que debe utilizar

para avanzar, debe tener un equilibrio dinámico. Significa que debe dejar de apoyarse en el pasado si quiere de verdad construir un futuro. No se esta hablando de olvidar por completo las experiencias anteriores, sino mantener el equilibrio estable en movimiento, para avanzar hacia el futuro. Nadie es llamado a una posición de autoridad para luego escucharlo lamentándose por falta de apoyo. Para eso se le ha entregado una vara y la gente espera que sepa usarla. El equilibrio estático es muy fácil de lograr. El equilibrio dinámico requiere mayor habilidad. Si el líder es desequilibrado e inestable, su liderazgo también será inestable.

- Justicia: la gente espera un liderazgo con medidas justas.

La vara se utilizaba también como un instrumento para medir con justicia. Tener una vara patrón, evitaba la arbitrariedad de medir todas las cosas con pasos, palmos, codos y pies. Actualmente estas medidas están normalizadas, es decir son normales, se ajustan a una norma. Aquellas que no se ajustan son anormales, arbitrarias y en consecuencia injustas. La justicia es lo que mantiene la paz y la unidad en cualquier grupo, equipo o nación.

Se espera que el líder tenga la capacidad de medir con justicia, sin arbitrariedades y aplicando normas parejas para todos, sin privilegios de ningún tipo. Todo se debe medir con la misma vara, con aquella que representa la justicia. Que un líder pierda su imparcialidad, es vergonzoso. Cuando un líder pierde la vergüenza la gente le pierde el respeto y se divide buscando su propia conveniencia.

- Seguridad: la gente espera un liderazgo que les brinde protección y seguridad.

La vara del pastor, su báculo, es un emblema de defensa y seguridad. Se espera que ante la amenaza de un lobo, coyote u otro intruso la vara entre en acción. Aquellos que están en autoridad deben velar por la seguridad de aquellos que se les ha confiado. La intimidación externa siempre se presentará cuando un equipo, una empresa y una nación se lanzan en busca de la excelencia. Es ingenuo pensar que no se presentarán

resistencias activas para impedir que se alcancen las metas de excelencia. Siempre que se intenta superar algo, se incomodará a alguien. Los deportistas y las empresas lo saben. No se conquista un torneo o un mercado sin luchar con otros. Los líderes deben defender su gente, pues para eso han recibido la vara. Las empresas y los deportistas tienen competidores.

- 4) Soluciones: la gente espera que el liderazgo tenga capacidad de vencer la inercia.

La palanca es una herramienta elemental que se estudia en la física clásica y consiste simplemente en una vara. Su principio básico implica una multiplicación de la fuerza. Mediante ella se logra vencer la inercia de cosas pesadas, que sin ella no se podrían mover. El líder es un facilitador, no puede detenerse ante la dificultad que implica mover obstáculos que se interponen a sus metas en el camino hacia la excelencia. Moisés usó su vara para hacer milagros y la gente espera milagros de sus líderes. Confían en que sus fuerzas superarán el promedio. Su capacidad para mover cosas pesadas (hablando metafóricamente) es lo que los sacará de esa mediocridad. El líder debe tener el poder de simplificar lo que es difícil para la gente y liberarlos de pesadas cargas. Un equipo, grupo y también una nación, se fortalecerá cuando observe un modelo de fortaleza. No se esta hablando de carisma en este caso, sino de fortaleza de voluntad, moral, intelectual y emocional. Esto implica contar con la habilidad de multiplicar las fuerzas, para alcanzar soluciones aun en las situaciones que llevan mucho tiempo inerte.

Nunca se conoce el verdadero carácter de las personas hasta que se les da autoridad.

5. CARACTERÍSTICAS.

El líder debe poseer todas estas características básicas, lógicamente unas más que otras, pero todas ellas deben estar presentes. La ausencia de alguna de ellas dificultaría ejercer un auténtico liderazgo.

Como características básicas se señalan:

a) **Visionario**: el líder se caracteriza por su visión a largo plazo, por adelantarse a los acontecimientos, por anticipar los problemas y detectar oportunidades mucho antes que los demás.

b) **Persona de acción**: el líder no sólo fija unos objetivos exigentes sino que lucha incansablemente por alcanzarlos, sin rendirse, con enorme persistencia, lo que en última instancia constituye la clave de su éxito. El líder no se contenta con soñar, el líder quiere resultados.

c) **Brillante**: el líder sobresale sobre el resto del equipo, bien por su inteligencia, bien por su espíritu combativo, bien por la claridad de sus planteamientos, etc., o probablemente por una combinación de todo lo anterior.

d) **Coraje**: el líder no se acobarda ante las dificultades; las metas que propone son difíciles (aunque no imposibles), hay que salvar muchos obstáculos, hay que convencer a mucha gente, pero el líder no se desalienta, está tan convencido de la importancia de las mismas que luchará por ellas, superando aquellos obstáculos que vayan apareciendo. [46]

6. IMPORTANCIA.

a) El liderazgo se basa en un reconocimiento espontáneo por parte del resto del equipo, lo que exigirá dar la talla, estar a la altura de las circunstancias. Si el grupo detecta en él carencias significativas terminará por rechazarlo. Los subordinados entienden que el líder no tiene por qué conocer hasta el último detalle de cada asunto (para eso están los expertos).

b) Es importante por ser la capacidad de un jefe para guiar y dirigir.

7. CLASIFICACIÓN.

Se pueden extractar cuatro clasificaciones de liderazgo. Puede haber líderes estratégicos, líderes operacionales, líderes teóricos y lideres

[46] http/www.ulli.es/publicaciones/limite/z8/enero.98

trasgresores. A lo largo de la organización jerárquica es posible encontrar todos los estilos.

a) El líder estratégico es el líder por naturaleza. Es el gran estratega o estadista. Es calculador y asume en grado bajo el riesgo. Su visión lo coloca fundamentalmente arriba de la pirámide organizacional. Encarna los más profundos valores de la cultura y su capacidad prospectiva le permite identificar las oportunidades en donde otros no las ven.

b) El líder operacional basa su fuerza en su gran desempeño táctico. Basa su éxito en la intuición, ya que la complejidad de las operaciones del terreno impide el cálculo detallado. Por lo mismo, su aptitud frente al riesgo es alta. Con valentía y coraje logra convertirse en ejemplo permanente en el frente del conflicto.

c) El líder teórico es aquél cuyo fuerte se centra en el estudio de la estrategia pura. Su formación es altamente académica y se basa en el estudio a fondo de los eventos históricos. Su importancia radica en la generación de alternativas estratégicas para la solución de un conflicto. Generalmente, es complemento natural de la labor comprendida en el liderazgo estratégico. Por lo mismo su posición natural es de asesor o staff.

d) En el líder trasgresor deben coexistir los tres tipos de liderazgo. Es esta posibilidad de moverse en cualquier nivel la que le permite violentar los paradigmas a los que está sometida su organización y lanzarla en pos de un lugar único ya sea en la historia o en el mercado. El más grande capital de una organización es el tener al frente a un verdadero líder trasgresor. [47]

G. REJILLA GERENCIAL.

1. GENERALIDADES.

La atención de la rejilla gerencial como un modelo, esta siendo cada vez más importante en la dirección y administración de las organizaciones de hoy. Como punto de partida, previo al análisis de las variables que lo

[47] http//www.gestiopoli.com/disgp/admliderazgo

conforman, es importante tener un concepto claro de que se entiende por rejilla gerencial.

El interés por el liderazgo, siempre ha existido pero, se convirtió en tema central de los investigadores a partir de la Primera Guerra Mundial, desde entonces muchos estudios se han desarrollado intentando encontrar las causas en que se fundamenta, así como los factores y características que presenta en condiciones específicas. El líder dirige por medio de la persuasión, porque sabe darle a su personal una causa noble, capaz de motivar a los subordinados para luchar por ella. [48] Es decir, la interacción entre líder y dirigidos supone así una especie de intercambio psicológico y económico. En cuanto a la parte económica, por lo general se trata de un salario; por el lado psicológico, es un poco más complejo y variado; puede incluir la seguridad, o el placer de tener una relación gratificante con nuestros compañeros de trabajo, o la sensación de sentirse satisfecho cuando el grupo llega a una de las metas fijadas, etcétera.

La conducta del líder estará influenciada por su propia personalidad, conocimiento y experiencia; así como en la atención que le preste a las necesidades de sus subordinados.

Los seguidores, en cuanto a sus características, aptitudes y necesidades. Como por ejemplo: las variantes de su personalidad, las expectativas de cada uno de ellos, sobre todo en cuanto a madurez y capacidad de asumir responsabilidades.

La situación, comprende la naturaleza de la organización, su propósito y estructura. Básicamente se refiere al grado de claridad y estructuración de la tarea en un ambiente estable. Incluye también las características del grupo de trabajo.

Antes de 1949, los estudios sobre liderazgo se basaban esencialmente en un intento por identificar las características o rasgos que poseen los líderes.

[48] Comportamiento Humano en el Trabajo / Instrumento para la identificación de su estilo de liderazgo de interés para las personas. Autor: Keint Davis – Jhon W. Nowstron, año 2003/ 11ª Edición/ Pág. 533/ México DF.

Empezando con la teoría del gran hombre, en el sentido de que los líderes nacen y no se hacen, idea que data de los antiguos griegos y romanos, los investigadores han tratado de identificar los rasgos físicos, mentales y de personalidad de diversos líderes. La teoría del gran hombre ha perdido mucha de su aceptación por el nacimiento de escuelas conductistas de Psicología, que las personas no nacen con otras características físicas que no sean las heredadas y quizás tendencias a una buena salud.

2. DEFINICIONES DE LA REJILLA GERENCIAL

Rejilla Gerencial.

Forma de analizar los estilos de liderazgo, desarrollada por Blake y Mouton, en la que se clasifican los líderes sobre una rejilla con dos dimensiones de interés: por las personas y la producción. [49]

"Es una herramienta que permite a los administradores saber qué tipo de liderazgo tienen o qué tipo de liderazgo pretenden. También se le llama Grid Gerencial o Malla Gerencial."[50]

"Es el instrumento para la identificación de sus estilo, se basa en las dimensiones del estilo de liderazgo de interés en las personas e interés en la producción".[51]

3. ANTECEDENTES.

Desde 1940 aproximadamente, se ha venido dando grandes avances tanto en la administración científica como en el campo de las relaciones humanas.

Hasta hoy, a quedado plenamente comprobado que ambas tienen aún mucho que ofrecer. Prueba de esto es que en 1944 Robert Blake y Jane Mouton, desarrollaron un sistema en el cual por medio de una matriz, se evaluaba la actitud de los gerentes. Su modelo dice que los mejores

---

[49]: Keint Davis – John W. Nowstron "Comportamiento Humano en el Trabajo" /año 2003/ 11ª Edición/Pág. 536/ Colombia.

[50] Harold Koontz y Heinz Weihrich "Administración", año 1994/ 10ª Edición.

[51] Keint Davis – Jonh W. Nowstron, "Comportamiento Humano en el Trabajo" año 2003/ 11ª Edición/ Pág. 215.

gerentes no están enfocados ni a la gente, ni a la producción, sino a la gente y a la producción simultáneamente.

Ellos llamaron a su modelo “The Managerial Grid ” que ha sido traducido como “ Grid Gerencial ”, “ Parrilla Administrativa ”, “Rejilla Gerencial ”, “Grid Administrativo ”.

4. ELEMENTOS

Cuatro extremos son considerados como elementos en los estilos dentro de la Administración en la Rejilla Gerencial.

a) 1,1 Administración empobrecida.

Este se caracteriza por la importancia de liderazgo en todos los niveles: el gerente no tiene interés ni en la gente ni en la producción, y funciona solamente al mínimo nivel necesario para sobrevivir, está solamente en la empresa para vigilar la puntualidad, evitar problemas grandes y esperar su jubilación.

Ejerce un esfuerzo mínimo para hacer que se realice el trabajo requerido, esto es apropiado como para sostener la membresía de la organización.

b) 9,1 Administradores autocráticos de tarea.

Los cuales se preocupan solamente por desarrollar una actividad eficiente, tienen poca o ninguna preocupación por la gente y son autócratas totales en sus estilos de liderazgo.

Eficiencia en los resultados de las operaciones por el arreglo de las condiciones de trabajo en manera tal que los elementos humanos interfieran en grado mínimo.

c) 1,9 Administración de club campestre.

Los administradores tienen muy poca o ninguna preocupación por la producción y se preocupan tan solo por la gente. Promueven un ambiente en el cual todo mundo se relaja, es amistoso, feliz y nadie se

preocupa por llevar a cabo un esfuerzo coordinado para cumplir las metas de la empresa. En esta categoría los gerentes, sí se preocupan por tener una fuerza de trabajo feliz y armonioso con días de holganza, pero a expensas de la producción. Los empleados se comportan como vacas contentas, aunque producen poco, el ambiente de trabajo es relajado e informal.

Las personas reciben gran atención en sus relaciones satisfactorias, conduce a una organización cómoda y amistosa, una atmósfera agradable y ritmo de trabajo.

d) 9,9 Administradores de equipo.

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

El trabajo se realiza por personas reunidas en comités, interdependencia por un interés común en los propósitos de la organización, esto conduce a las relaciones de confianza y respeto.[52]

Insiste en tener excelencia en ambas áreas integrando la máxima sensibilidad hacia la gente con la máxima preocupación por la producción El gerente que escoge este estilo no renuncia a su autoridad, sino que actúa como entrenador, consejero y asesor que comunica sentimientos y hechos a sus empleados con el fin de encontrar soluciones creativas a los problemas.[53]

Robert R. Blake y Jane Srygley Mouton desarrollaron una forma bastante objetiva de representar gráficamente el punto de vista bidimensional de los estilos de Liderazgo. La rejilla resultante de dicha investigación se ha usado ya en todo el mundo como un medio para la capacitación de los administradores y la identificación de varias combinaciones de estilos de liderazgo.

---

[52] http/www.members.fortunecity.co.uk/msplis/643grige
[53] Keint Davis – Jhon W. Nowstron, "Comportamiento Humano en el Trabajo" año 2003/Pág. 195.

La Rejilla Gerencial no muestra los resultados producidos sino más bien, los factores dominantes en el pensamiento de un líder respecto a la obtención de resultados.

La Rejilla Gerencial puede servirnos también para identificar las posturas o teorías gerenciales, que norman la actitud y conducta de quienes están a cargo de los puestos directivos de la empresa u organización.

5. CARACTERÍSTICAS.

a) Es un diagrama constituido por 2 ejes.

b) Es una representación grafica de un punto de vista bidimensional del estilo del liderazgo.

c) La rejilla gerencial incluye 9 posiciones posibles a lo largo de cada eje, lo que crea 81 posiciones diferentes donde puede ubicarse el estilo de líder.

d) La rejilla gerencial no muestra los resultados producidos sino, más bien, los factores dominantes en el pensamiento de un líder respecto de la obtención de resultados.

e) La preocupación por la producción se concibe como las actitudes de un supervisor hacia una amplia variedad de cosas, la calidad de las decisiones de política, los procedimientos y procesos, la creatividad de la investigación, la calidad de los servicios staff, la eficiencia en el trabajo y el volumen de producción.

f) Análogamente, la preocupación por la gente se interpreta en una forma amplia. Incluye elementos como el nivel de compromisos personales hacia el logro de las metas, el mantenimiento de la auto estimación de los trabajadores, el hecho de basar las relaciones de trabajo y la obtención de relaciones interpersonales satisfactorias.

6. IMPORTANCIA

Para verificar si la empresa es excelente o no, se propone la utilización de la confirmación empresarial la cuál permite la evaluación de las seis funciones de la empresa a través de tres perspectivas, para valorar cada aspecto del comportamiento o desempeño de la organización. Las funciones más importantes de la empresa son:

a) Recursos Humanos.
b) Administración financiera.
c) Operaciones (producción).
d) Marketing.
e) Investigación y desarrollo.
f) La empresa, como un todo.

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

1. CLASIFICACIONES DE REJILLA GERENCIAL.

Las Tres Perspectivas de clasificación son:

a) **Eficiencia vigente**:

Se refiere a la evaluación de que tan bien están haciéndose las cosas en el momento, indicando las áreas de debilidad y fortaleza en las operaciones de la empresa.

b) **Flexibilidad***:*

Es la capacidad de la empresa para cambiar rápida, correcta y solidariamente con el fin de enfrentar los cambios imprevisibles que ocurran a corto plazo, señalando la fuerza de reserva, de sustentación y de solución de problemas.

c) **Desarrollo***:*

Son las estrategias de largo plazo (10 ó 15 años) que pueden aumentar la posibilidad de que la empresa alcance más adelante un crecimiento programado.

CAPITULO III

INVESTIGACIÓN DE CAMPO SOBRE "DISEÑO DE UN MODELO DE REJILLA GERENCIAL PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD EN LA MEDIANA EMPRESA DEDICADA A LA ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE LIMPIEZA PARA EL HOGAR E INDUSTRIA, UBICADAS EN LA ZONA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR".

A. GENERALIDADES

La investigación de campo tuvo como universo los gerentes de las empresas dedicadas a la producción de limpieza para el hogar e industria, ubicada en la zona metropolitana de San Salvador. La investigación fue organizada en las diferentes etapas necesarias para la obtención de los resultados requeridos, primeramente se definieron los objetivos, el general y los específicos, se estableció un tipo de investigación clasificada como exploratoria. Como ámbito se determinó la zona metropolitana de San Salvador por tener la mayor concentración de las empresas como objeto de estudio. Según datos de la Dirección General de Estadísticas y Censos (**DIGESTYC**) en el área metropolitana de San Salvador se encuentran 850 empresas de la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (**CIIU**) del grupo 3523. Para determinar las empresas dedicadas a la elaboración de productos de limpieza para el hogar e industria, tomamos a estas por su giro y también por el pago de impuestos durante el ejercicio fiscal según el Ministerio de Hacienda. El universo de la población a estudiar fue de 380 empresas, tomamos una muestra de 59 empresas, determinada por la formula del método probabilística aleatorio para poblaciones finitas, ya que se conoce la totalidad de estas empresas; con respecto a la metodología de la investigación se consideraron las fuentes primarias y también se utilizaron fuentes secundarias: libros de texto, tesis, revistas, paginas Web, enfocadas a la conducción de empresas dentro de un liderazgo y que profundizó la información de Rejilla Gerencial, también se ejecutó una prueba piloto antes de iniciar la investigación formal con el objetivo de evaluar y hacer

modificaciones a los cuestionarios estructurados y para finalizar la distribución de la muestra, se realizo en forma de porcentajes dentro del universo de la población, su administración fue en forma de visitas y llamadas telefónicas a cada una de las empresas seleccionadas para conducir la investigación.

B. OBJETIVOS

1. Objetivo General

Determinar si la mediana empresa dedicada a la elaboración de productos de limpieza para el hogar e industria en la zona metropolitana de San Salvador, utiliza el modelo de liderazgo de Rejilla Gerencial para mejorar la competitividad.

2. Objetivos específicos.

a) Determinar los estilos de liderazgo aplicados en las diferentes empresas, con respecto a los objetivos y metas de la empresa.

b) Conocer las fortalezas y las deficiencias de los líderes en la empresa.

c) Mejorar la competitividad de la mediana empresa con un modelo de liderazgo basado en la Rejilla Gerencial.

C. TIPO DE INVESTIGACIÓN.

El tipo de investigación que se realizó fue de tipo exploratoria y tuvo como objeto de estudio 59 empresas clasificadas como medianas, donde se utilizó un cuestionario estructurado, donde se incluyó preguntas cerradas, y de opción múltiple. Este método es recomendable porque proporciona información más que ningún otro, ya que se puede combinar con la observación y proporciona puntos de vista amplios con el tema por tanto permite hacer un estudio más exacto, facilitando la obtención de la información. Se tomó en cuenta las fuentes de información secundarias, tales como libros de texto, tesis, periódicos, páginas Web, entre otros.

D. AMBITO DE LA INVESTIGACIÓN

El ámbito de investigación fue la zona metropolitana de San Salvador, donde tomamos un total de 59 empresas dedicadas a la elaboración de productos

de limpieza para el hogar e industria , las cuales fueron nuestros sujetos de estudio, la zona metropolitana de San Salvador esta limitado al norte por los municipios de Mejicanos, Cuscatancingo y Ciudad Delgado; al sureste por los municipios de Soyapango y San Marcos, al sur por los municipios de Panchimalco y Rosario de Mora y al oeste por el departamento de La Libertad.

E. TAMAÑO Y UNIVERSO DE LA POBLACIÓN.

1. Universo.

El universo o población a investigar son los gerentes de la mediana empresa del sector industrial, específicamente el dedicado a la elaboración de productos de limpieza del hogar e industria ubicada en la zona metropolitana de San Salvador.

2. Tamaño del universo.

De acuerdo al criterio de clasificación que se tomo de referencia, el tamaño del universo es finito, debido a que se conoce el número de empresas que conforman los objetos de estudio. De acuerdo al Ministerio de Hacienda, el número de contribuyentes de la zona metropolitana de San Salvador, dedicados a la elaboración de productos de limpieza es de 380 de la mediana empresa.

3. Tamaño de la muestra. Se determino a través del método probabilística aleatorio, mediante la aplicación de la formula siguiente:

$$n = \frac{Z^2\ P.Q.N}{(N-1)\ E^2 + Z^2.\ P.\ Q}$$

Donde:

Z = El nivel de confianza, según el parámetro bajo la curva.

N = Numero de elementos que conforman la población.

P = Probabilidad de éxito en la investigación.

Q = Probabilidad de fracaso de la investigación.

E = Margen de error en la investigación.

n = Tamaño de la muestra

Al determinar el tamaño de la muestra se utilizaron los siguientes valores:

Z = 0.90 (1.67)

N = 380

P = 0.50

Q = 0.50

E = 0.10

Por lo tanto:

$$n = \frac{(1.67)^2 (0.50) (0.50) (380)}{(380 - 1) (0.10)^2 + (1.67)^2 (0.50) (0.50)}$$

$$n = \frac{264.94}{3.8 + 0.7}$$

$$n = \frac{264.94}{4.5}$$

n = 59 personas gerentes de las diferentes empresas.

F. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.

1. Generalidades.

Para la investigación se utilizó las fuentes primarias para obtener la información y estas fueron obtenidas por medio de los gerentes de las empresas seleccionadas utilizando la entrevista personal, se utilizaron también las fuentes secundarias: bibliotecas, libros, tesis, revistas y otros; la herramienta de investigación que se utilizó fue un cuestionario estructurado.

2. Fuentes de Información.

a) Fuentes primarias.

Esta información fue proporcionada por los gerentes de la mediana empresa dedicados a la elaboración de productos de limpieza para el hogar y la industria en la zona metropolitana de San Salvador. En muchas empresas de la zona metropolitana generalmente el gerente es el propietario de la empresa, al mismo tiempo que le corresponde establecer los objetivos hacia los cuales ha de dirigir dicha empresa, también tiene responsabilidad de desarrollar y ejecutar planes estratégicos, que permitirán cumplir con los objetivos establecidos en los objetivos estratégicos, también existen gerencias funcionales que cumplen con desarrollar y ejecutar planes

tácticos, teniendo personal colaborador, operativo para dar cumplimiento a la consecución de los objetivos.

Estas gerencias, tienen responsabilidades y gran parte la experiencia de conducción para cumplir con dicho objetivos, por tanto serán seleccionados como fuentes primarias, en todo caso son los principales interesados en conocer un modelo de rejilla gerencial para determinar los estilos de liderazgo adecuados para influir en el personal.

b) Fuentes secundarias.

La información secundaria se obtuvo de todo el material bibliográfico, dentro de los cuales se encuentran libros de textos, tesis, revistas, orientados a la rejilla gerencial administrativa y a la gerencia, los cuales serán detallados en la respectiva bibliografía.

3. Herramienta de la investigación**.**

a) Cuestionario estructurado

Para recopilar la información primaria fue elaborado un cuestionario compuesto por cuatro partes. **(VER ANEXO No 2 CUESTIONARIO ESTRUCTURADO).**

b) Identificación de la investigación y solicitud de colaboración:

En esta parte se destaca el objetivo de la investigación y a la vez se solicita y agradece la colaboración a los sujetos de análisis de esta investigación.

4. Datos de Clasificación:

Los datos de clasificación que se tomaron en consideración para esta investigación son los siguientes:

(a) Sexo: Fue un dato considerado de relevancia para esta investigación, ya que se pudo apreciar la forma de dirección con base al género.

(b) Edad: Este dato influyó en la forma de dirección dentro de la empresa, ya que es notable la diferencia cuando la dirección la

lleva una persona de los veinticinco y treinta años, que cuando la dirige un gerente que tiene más de 45 años.

(c) Área funcional: El área funcional también influyo en la forma y el estilo de dirección, ya que por lo general la exigencia de trabajo no es la misma en ventas que en la de producción.

(d) Cuerpo del cuestionario: En esta sección se proporcionaron las indicaciones de la encuesta y las preguntas que contiene el cuestionario.

(e) El cuestionario consta de veintiséis preguntas, de las cuales veintitrés son de opción múltiple y tres cerradas.

5. Prueba piloto

Para comprobar la consistencia del cuestionario se elaboró una prueba piloto realizada a 10 gerentes de la mediana empresa del municipio de San Salvador, habiendo obtenido los resultados siguientes:

a) En la pregunta 5, los encuestados hicieron la observación en la opción anarquía, que si esta situación existe dentro de su estructura de mando, entonces no existe liderazgo, por tanto esta opción fue omitida.

b) En la pregunta 9, los encuestados no comprendían el significado del literal b, por lo que se ejecutó el cambio de “clientes” por “empleados.”

c) En la pregunta 23 y 24, se le agrego un literal con la opción “experiencia” y la opción “especifique”, recomendada por los encuestados.

d) La pregunta No 27 fue anulada, ya que dentro de la prueba piloto manifestaron que no se podían contestar ni dar opinión, porque desconocían en su totalidad el funcionamiento y características de un modelo de Rejilla Gerencial

e) Los resultados que se obtuvieron en la prueba fueron necesarios para hacer las respectivas modificaciones en las preguntas y que

no fueron comprensibles por el encuestado, con la finalidad de profundizar más en los objetivos de dichas preguntas.

G. DISTRIBUCIÓN MUESTRAL.

La distribución de la muestra se realizó a criterio del investigador, donde se consideraron las distribuciones siguientes:

AREA FUNCIONAL	POBLACION	% POBLACION	MUESTRAS POR AREA FUNCIONAL
Gerencia de Producción	77	20	12
Gerencia de Ventas	77	20	12
Gerencia Administrativa	82	22	14
Gerencia Financiera	82	22	14
Gerencia Informática	62	16	7
	380	**100**	**59**

H. ADMINISTRACIÓN DE LA ENCUESTA.

La administración de la encuesta se realizó en forma directa mediante llamadas telefónicas y visita a los gerentes de las empresas, se administró un cuestionario estructurado a los sujetos de análisis y a la vez se dió un mayor aporte a la investigación.

I. PRESENTACIÓN DE LA INFORMACIÓN.

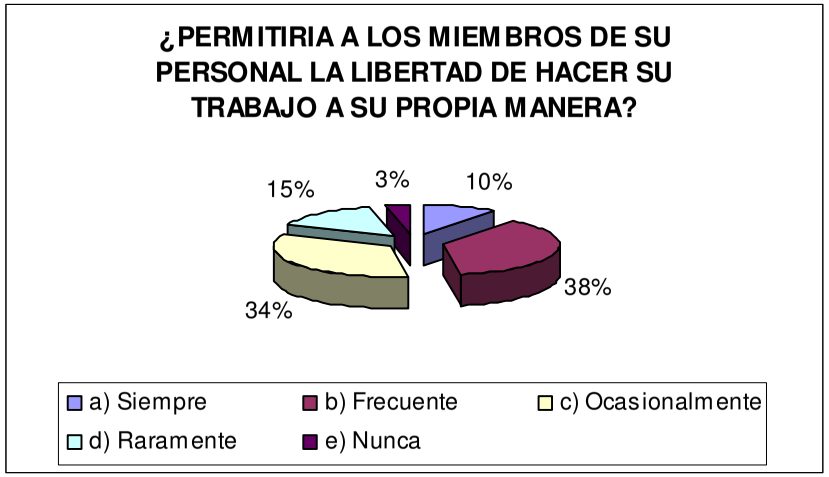
La tabulación de la encuesta se realizó mediante la aplicación de una matriz de doble entrada, en donde se cruzan los datos de clasificación con las respuestas de los sujetos de análisis.

Los resultados de la encuesta se presentan por medio de gráficos, en donde figura cada una de las respuestas de los gerentes de la mediana empresa al ser preguntados.

1. ¿Permitiría a los miembros de su personal la libertad de hacer su trabajo a su propia manera?

   Objetivo: Conocer el grado de confianza que el gerente tiene sobre el subordinado en las actividades laborales.

DATOS DE CLASIFICACION	MASCULINO															FEMENINO														TOTALES	
	Menos de 30 años					30 a 41 años					41 o más					Menos de 30 años					30 a 41 años					41 o más						
	PRO	VENT	ADMO	FIN	INF	PRO	VENT	ADMO	FIN	INF	PRO	VENT	ADMO	FIN	INF	PRO	VENT	ADMO	FIN	INF	PRO	VENT	ADMO	FIN	INF	PRO	VENT	ADMO	FIN	INF	FR	%
a) Siempre									3			1					1	1													6	10
b) Frecuente		1				2	3	1	2	2		1	2				1		1				1	3			2				22	38
c) Ocasionalmente	2	1	1			2		1		1		1	1			2	2		1		1		3	1							20	34
d) Raramente	1	1			1	1	1									2							1						1		9	15
e) Nunca					2																										2	3
TOTALES	3	3	1		3	5	4	2	5	3		3	3			4	4	1	2		1		5	4			2		1		59	100



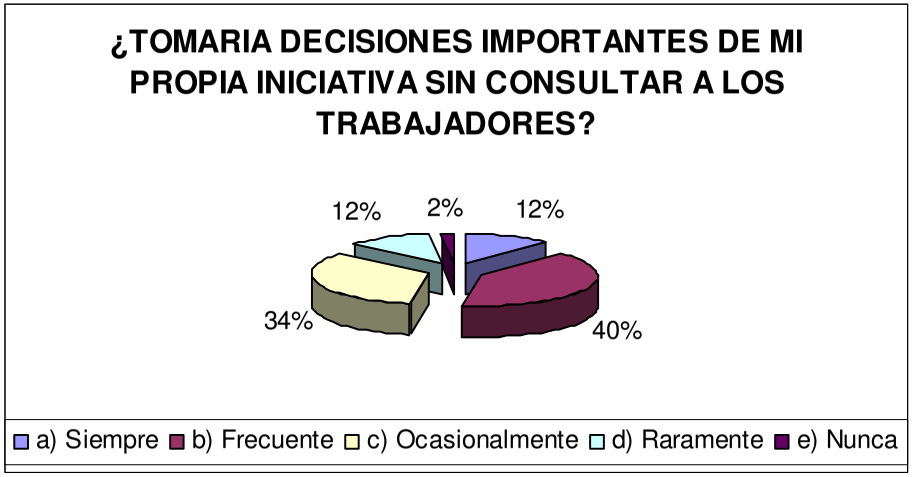
INTERPRETACION.

El mayor porcentaje es del 38% de la población que permiten con frecuencia libertad de hacer su trabajo a su propia manera, el 34% lo hace ocasionalmente, el 15% lo hace raramente, un 10% siempre lo hace y solamente un 3% dijo que nunca.

2.- ¿Tomaría decisiones importantes de mi propia iniciativa sin consultar a los trabajadores?

Objetivo: Conocer el grado de iniciativa que el líder tiene para consultar o no a los trabajadores.

DATOS DE CLASIFICACION	MASCULINO																FEMENINO												TOTALES	
	Menos de 30 años					30 a 41 años					41 o más						Menos de 30 años					30 a 41 años					41 o más					
	PRO	VENT	ADMO	FIN	INF	PRO	VENT	ADMO	FIN	INF	PRO	VENT	ADMO	FIN	INF		PRO	VENT	ADMO	FIN	INF	PRO	VENT	ADMO	FIN	INF	PRO	VENT	ADMO	FIN	INF		FR	%
a) Siempre	1						1		1									1										2		1			7	12
b) Frecuente	2	1	1		2	1	1	1	4		1		2	1			1	3						1	2								24	40
c) Ocasionalmente		2				3	2	1			2		1	2			1		1	1				3	1								20	34
d) Raramente					1	1											2			1				1	1								7	12
e) Nunca																						1											1	2
TOTALES	3	3	1		3	5	4	2	5	0	3	0	3	3			4	4	1	2		1		5	4			2		1			59	100

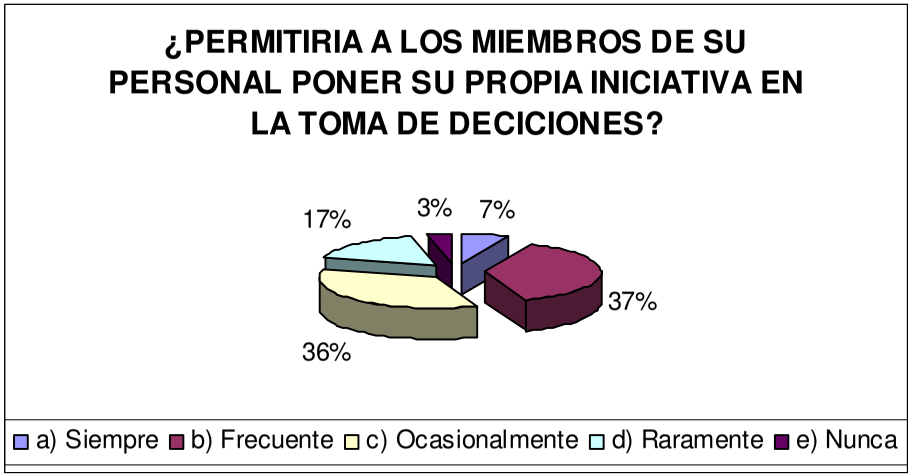


INTERPRETACION.

De los 59 encuestados, reflejo el resultado siguiente: el 40% dijo que frecuente, el 34% ocasionalmente, el 12% dijo que siempre y también otro 12% dijo raramente.

3) ¿Permitiría a los miembros de su personal poner su propia iniciativa en la toma de decisiones?
Objetivo: Conocer el grado de participación de los trabajadores en la toma de decisiones con el aval del líder.

DATOS DE CLASIFICACION	MASCULINO																FEMENINO														TOTALES	
	Menos de 30 años					30 a 41 años					41 o más						Menos de 30 años					30 a 41 años					41 o más						
	PRO	VENT	ADMO	FIN	INF	PRO	VENT	ADMO	FIN	INF	PRO	VENT	ADMO	FIN	INF		PRO	VENT	ADMO	FIN	INF	PRO	VENT	ADMO	FIN	INF	PRO	VENT	ADMO	FIN	INF		FR	%
a) Siempre							3						1																			4	7
b) Frecuente	1	2			1		2	1	1		2			2			1	2	1	1				1	3		1						22	37
c) Ocasionalmente	1	1	1		2	4	1		3		1		1				1	3	1					1									21	36
d) Raramente	1							1					1	1			1					1		1	1		1			1			10	17
e) Nunca																	1							1									2	3
TOTALES	3	3	1		3	4	6	2	4	0	3	0	3	3			4	5	2	1		1		4	4		2	0		1			59	100

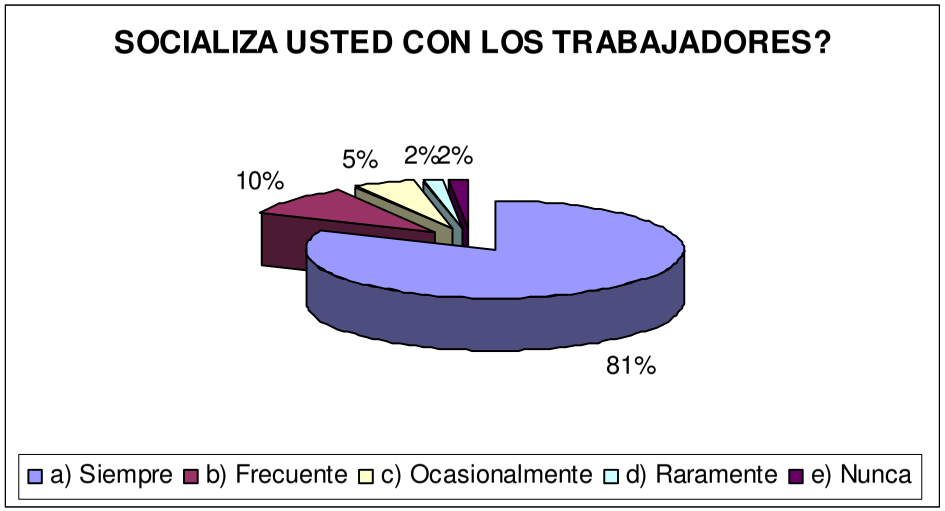


INTERPRETACION.
De 59 encuestados los resultados reflejan que no existe mucha participación de los trabajadores en la toma de decisiones, ya que el mayor porcentaje lo tiene la variable frecuentemente, con el 37%.

4) ¿Socializa usted con los trabajadores?

Objetivo: Conocer el grado de confianza y comunicación con los trabajadores.

DATOS DE CLASIFICACION	MASCULINO															FEMENINO														TOTALES	
	Menos de 30 años					30 a 41 años					41 o más					Menos de 30 años					30 a 41 años					41 o más						
	PRO	VENT	ADMO	FIN	INF	PRO	VENT	ADMO	FIN	INF	PRO	VENT	ADMO	FIN	INF	PRO	VENT	ADMO	FIN	INF	PRO	VENT	ADMO	FIN	INF	PRO	VENT	ADMO	FIN	INF	FR	%
a) Siempre	1	3	1		3	5	4	2	5		3		2	2		1	4	2	1				2	4			2		1		48	81
b) Frecuente													1	1		2							1	1							6	10
c) Ocasionalmente	1															1							1								3	5
d) Raramente	1																														1	2
e) Nunca																					1										1	2
TOTALES	3	3	1		3	5	4	2	5	0	3	0	3	3		4	4	2	1		1		4	5			2		1		59	100



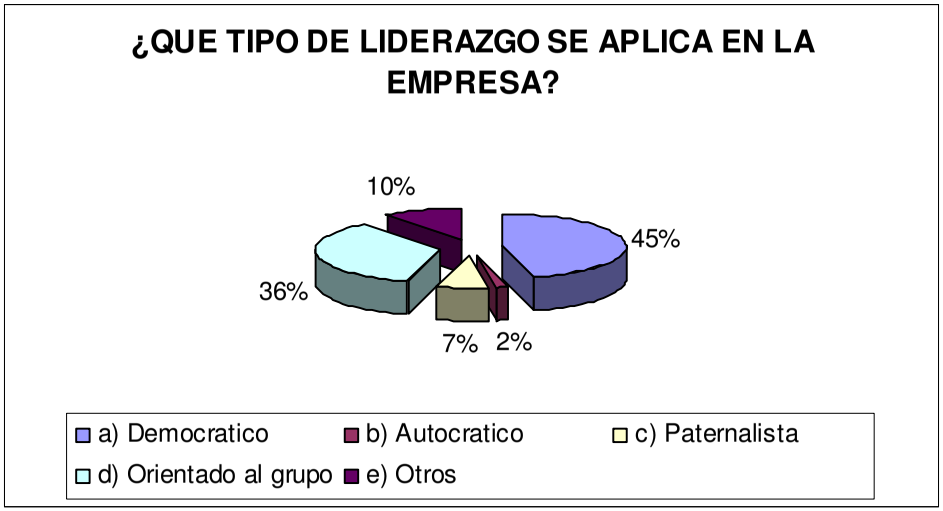
INTERPRETACION.

De los 59 encuestados, el 81% manifestó que siempre socializa con los trabajadores, el 10% frecuentemente, el 5% lo hace ocasionalmente y solamente el 2% dijeron que raramente y nunca lo hacen. Lo que refleja la importancia de la socialización de los líderes con los trabajadores.

5) ¿Qué tipo de liderazgo se aplica en su empresa?

Objetivo: Conocer el tipo de liderazgo que los gerentes aplican con mayor frecuencia en la empresa.

DATOS DE CLASIFICACION	MASCULINO															FEMENINO														TOTALES	
	Menos de 30 años					30 a 41 años					41 o más					Menos de 30 años					30 a 41 años					41 o más					
	PRO	VENT	ADMO	FIN	INF	PRO	VENT	ADMO	FIN	INF	PRO	VENT	ADMO	FIN	INF	PRO	VENT	ADMO	FIN	INF	PRO	VENT	ADMO	FIN	INF	PRO	VENT	ADMO	FIN	INF	FR	%
a) Democrático	1	3				2	1	2	4		1	1	2	1			1	1	1				1	3			1		1		27	45
b) Autocrático					1																										1	2
c) Paternalista			1		1																		2								4	7
d) Orientado al grupo	2				1	3	3		1				1			2	2	1			1		1	2			1				21	36
e) Otros											1			2		2	1														6	10
TOTALES	3	3	1		3	5	4	2	5		2	1	3	3		4	4	2	1		1		4	5			2		1		59	100



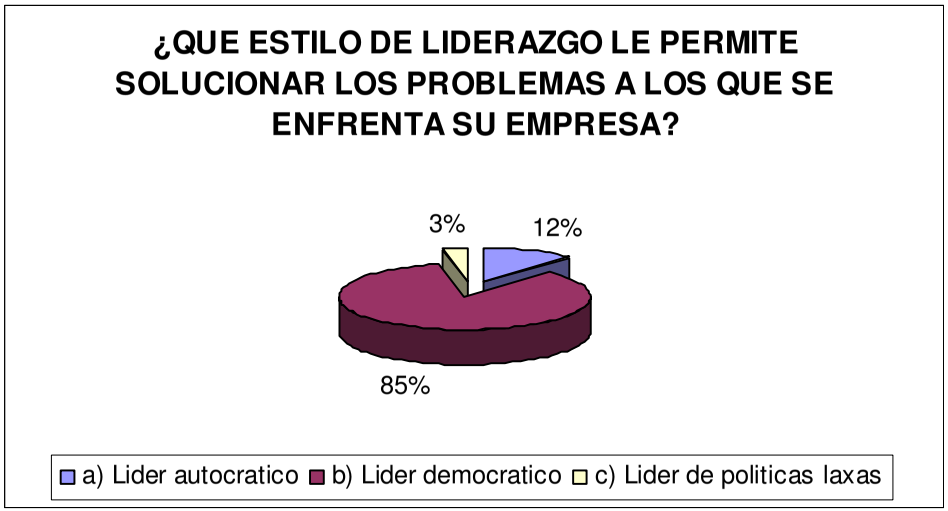
INTERPRETACION.

De los 59 encuestados, el 45% manifestó que es democrático, el 36% es orientado al grupo, el 10% manifestó que otros, el 7% es paternalista y únicamente el 2% manifestó que es autocrático.

6) ¿Que estilo del liderazgo le permite solucionar los problemas a los que se enfrenta su empresa?

Objetivo: Conocer los estilos de liderazgo que tienen la facilidad de resolver los problemas de las empresas.

DATOS DE CLASIFICACION	MASCULINO															FEMENINO														TOTALES	
	Menos de 30 años					30 a 41 años					41 o más					Menos de 30 años					30 a 41 años					41 o más					
	PRO	VENT	ADMO	FIN	INF	PRO	VENT	ADMO	FIN	INF	PRO	VENT	ADMO	FIN	INF	PRO	VENT	ADMO	FIN	INF	PRO	VENT	ADMO	FIN	INF	PRO	VENT	ADMO	FIN	INF	FR	%
a) Líder autocrático		1	1		1	1							1	1				1												7	12
b) Líder democrático	3	2			2	5	3	2	4		4		2	1		3	4	1	1		1		4	5			2		1		50	85
c) Líder de políticas laxas							1									1															2	3
TOTALES	3	3	1		3	6	4	2	4	0	4	0	3	2		4	4	2	1		1		4	5			2		1		59	100



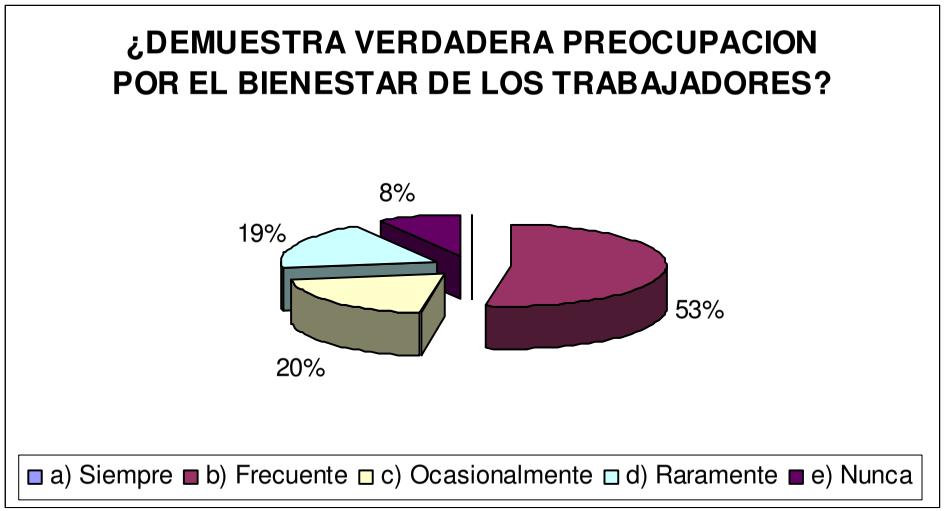
INTERPRETACION.

De los 59 encuestados, el 85% manifestó que es democrático, el 12% es autocrático, y únicamente el 3% manifestó que son las políticas laxas.

7) ¿Demuestra verdadera preocupación por el bienestar de los trabajadores?

Objetivo: Conocer la importancia de la preocupación por el bienestar de los trabajadores.

DATOS DE CLASIFICACION	MASCULINO															FEMENINO													TOTALES	
	Menos de 30 años					30 a 41 años					41 o más					Menos de 30 años					30 a 41 años					41 o más				
	PRO	VENT	ADMO	FIN	INF	PRO	VENT	ADMO	FIN	INF	PRO	VENT	ADMO	FIN	INF	PRO	VENT	ADMO	FIN	INF	PRO	VENT	ADMO	FIN	INF	PRO	VENT	ADMO	FIN	INF	FR	%
a) Siempre		2				4	3	1	4		2	1	2	2			3	1						4			2				31	53
b) Frecuente	1	1	1			1		1			1					1		1					3					1		12	20
c) Ocasionalmente	2				2		1									2	1		1		1		1							11	19
d) Raramente					1	1							1			1								1						5	8
e) Nunca																															
TOTALES	3	3	1		3	6	4	2	4	0	3	1	3	2		4	4	2	1		1		4	5			2		1		59	100

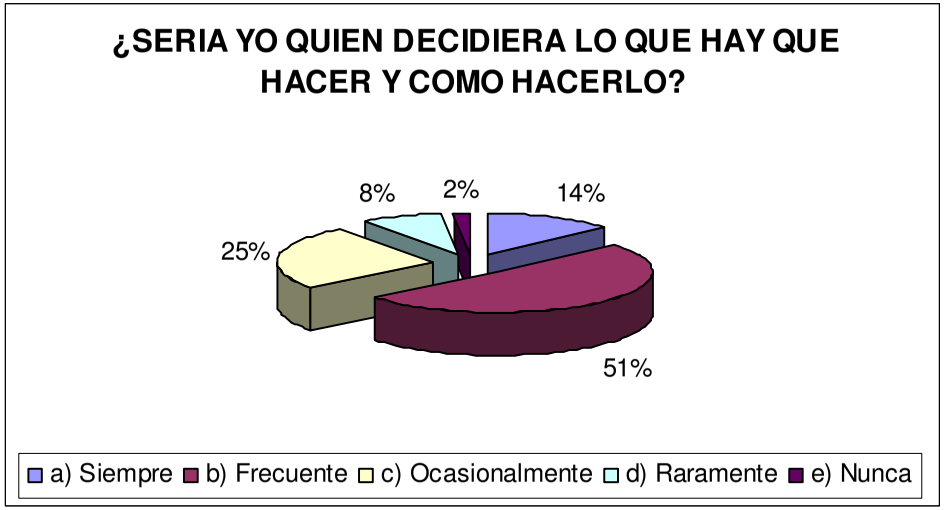


INTERPRETACION.
De los 59 encuestados, el 53% manifestó que siempre, el 20% lo hace frecuentemente y el 19% lo hace ocasionalmente y el 8% manifestó que raramente.

8) ¿Seria yo quien decidiera lo que hay que hacer y cómo hacerlo?

Objetivo: Conocer un ambiente de trabajo en equipo.

DATOS DE CLASIFICACION	MASCULINO																FEMENINO												TOTALES	
	Menos de 30 años					30 a 41 años					41 o más						Menos de 30 años					30 a 41 años					41 o más				
	PRO	VENT	ADMO	FIN	INF	PRO	VENT	ADMO	FIN	INF	PRO	VENT	ADMO	FIN	INF		PRO	VENT	ADMO	FIN	INF	PRO	VENT	ADMO	FIN	INF	PRO	VENT	ADMO	FIN	INF	FR	%
a) Siempre		1				3			1				1					1										1				8	14
b) Frecuente	1	1	1		1	3	4	2	2		3		1	1			1	2	1						5			1				30	51
c) Ocasionalmente	1	1			1				1		1			1			2	1		1				4					1			15	25
d) Raramente	1				1								1						1			1										5	8
e) Nunca																	1															1	2
TOTALES	3	3	1		3	6	4	2	4	0	4	0	3	2			4	4	2	1		1		4	5			2	1	0		59	100



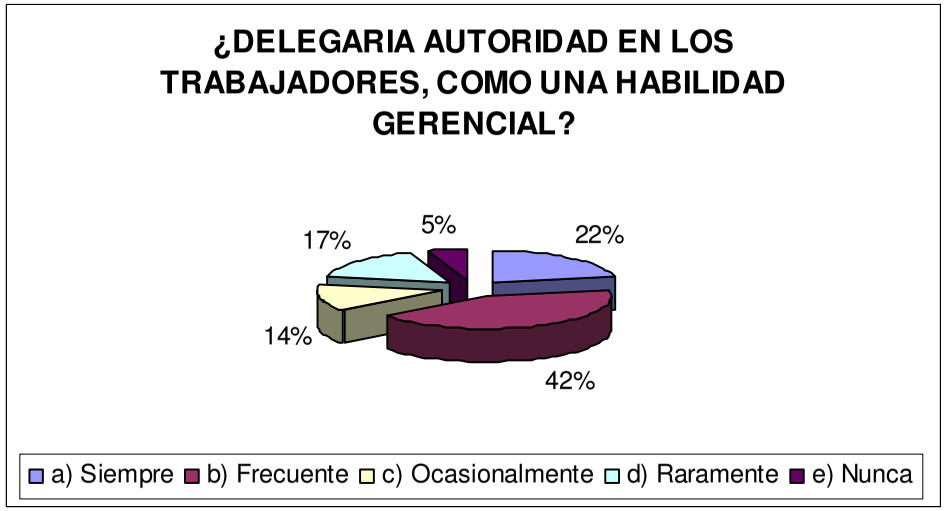
INTERPRETACION.

De los 59 encuestados, el 51% manifestó que frecuentemente, el 25% lo hace ocasionalmente y el 14% lo hace siempre.

9) ¿Delegaría autoridad en los trabajadores como una habilidad gerencial?

Objetivo: Determinar en que medida se delega autoridad como una habilidad gerencial.

DATOS DE CLASIFICACION	MASCULINO															FEMENINO														TOTALES	
	Menos de 30 años					30 a 41 años					41 o más					Menos de 30 años					30 a 41 años					41 o más						
	PRO	VENT	ADMO	FIN	INF	PRO	VENT	ADMO	FIN	INF	PRO	VENT	ADMO	FIN	INF	PRO	VENT	ADMO	FIN	INF	PRO	VENT	ADMO	FIN	INF	PRO	VENT	ADMO	FIN	INF	FR	%
a) Siempre		1					2		3		1		2				1	1						2							13	22
b) Frecuente		1			1	5	1	2	1		3			1		1	2		1				1	3			2				25	42
c) Ocasionalmente			1		1	1	1						1			1		1					1								8	14
d) Raramente	4	1												1		2							2								10	17
e) Nunca					1																1							1			3	5
TOTALES	4	3	1		3	6	4	2	4	0	4	0	3	2		4	3	2	1		1		4	5			2	1	0		59	100



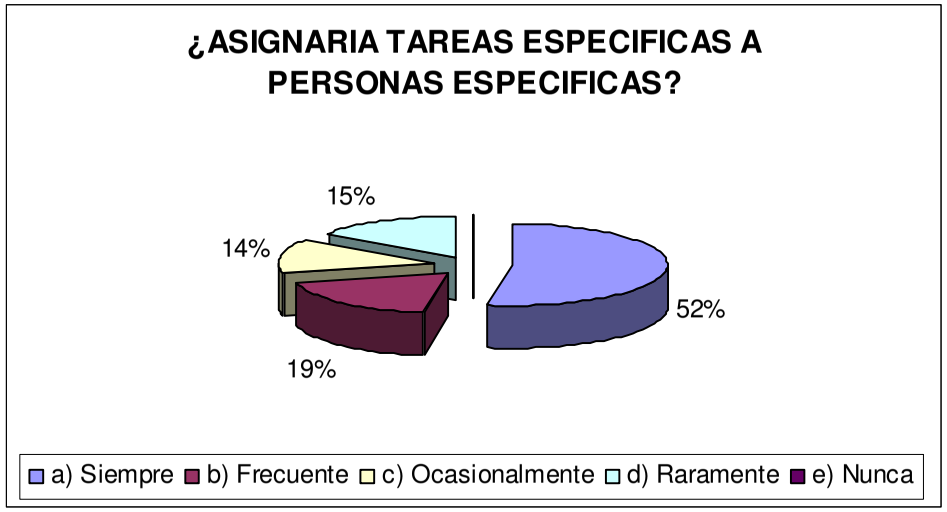
INTERPRETACION.

De los 59 encuestados, el 42% manifestó que frecuentemente, el 22% lo hace siempre, el 17% lo hace raramente y un 14% lo hace ocasionalmente y el 5% nunca.

10) ¿Asignaría tareas especificas a personas especificas?

Objetivo: Reconocer y confiar en las habilidades de otros para la conducción de los trabajadores.

DATOS DE CLASIFICACION	MASCULINO																FEMENINO														TOTALES	
	Menos de 30 años					30 a 41 años					41 o más						Menos de 30 años					30 a 41 años					41 o más					
	PRO	VENT	ADMO	FIN	INF	PRO	VENT	ADMO	FIN	INF	PRO	VENT	ADMO	FIN	INF		PRO	VENT	ADMO	FIN	INF	PRO	VENT	ADMO	FIN	INF	PRO	VENT	ADMO	FIN	INF		FR	%
a) Siempre		1			1	3	4	1	4		4		2	1			1	2	1						4			2				31	52
b) Frecuente	1	1	1			1		1						1				1		1				2						1		11	19
c) Ocasionalmente	1	1				2							1				1		1			1										8	14
d) Raramente	1				2												2	1						2	1							9	15
e) Nunca																																0	0
TOTALES	3	3	1		3	6	4	2	4	0	4	0	3	2	0		4	4	2	1		1		4	5			2		1		59	100



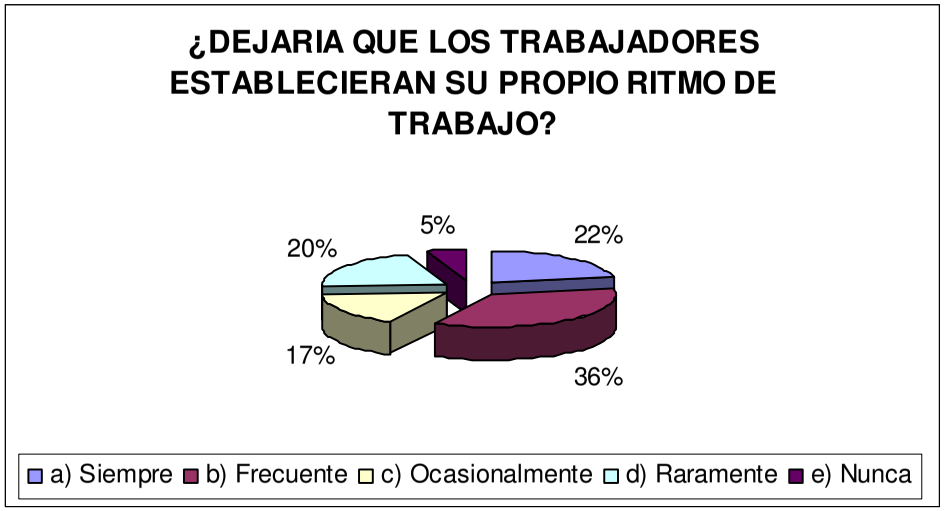
INTERPRETACION.

De los 59 encuestados, el 52% manifestó que siempre, el 19% lo hace frecuentemente, el 15% lo hace raramente y un 14% lo hace ocasionalmente.

11) ¿Dejaría que los trabajadores establecieran su propio ritmo de trabajo?

Objetivo: Conocer el ambiente laboral y la confianza en el personal.

DATOS DE CLASIFICACION	MASCULINO															FEMENINO														TOTALES	
	Menos de 30 años					30 a 41 años					41 o más					Menos de 30 años					30 a 41 años					41 o más						
	PRO	VENT	ADMO	FIN	INF	PRO	VENT	ADMO	FIN	INF	PRO	VENT	ADMO	FIN	INF	PRO	VENT	ADMO	FIN	INF	PRO	VENT	ADMO	FIN	INF	PRO	VENT	ADMO	FIN	INF	FR	%
a) Siempre	0	1				1	2		2				2	1			2							2						13	22
b) Frecuentemente	1	1			1	3	1	1	2		3					1	1	1						3			2			21	36
c) Ocasionalmente			1		1	2		1			1					1		1	1		1									10	17
d) Raramente	2	1			1		1							1		2	1				1		2							12	20
e) Nunca													1										1						1		3	5
TOTALES	3	3	1		3	6	4	2	4		4	0	3	2	0	4	4	2	1	0	2	0	3	5	0	0	2	0	1	0	59	100



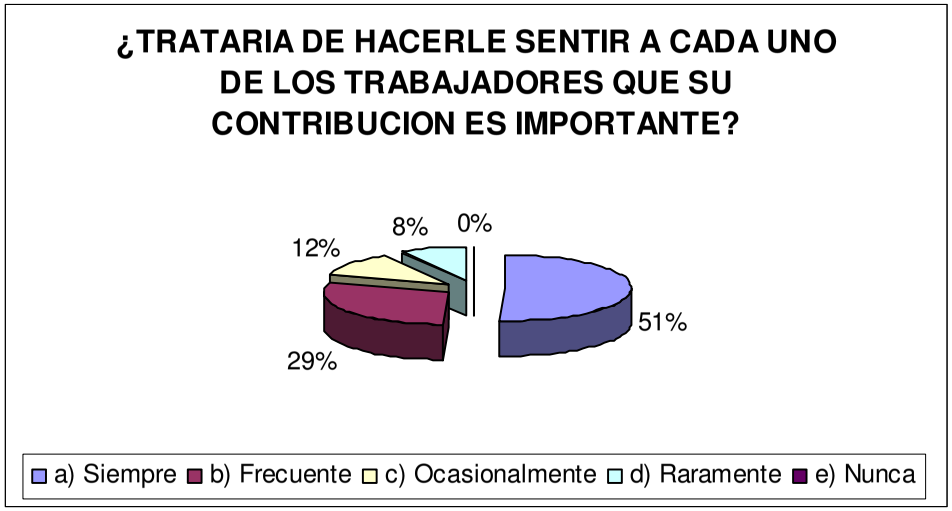
INTERPRETACION.

De los 59 encuestados, el 36% manifestó que frecuentemente, el 22% lo hace siempre, el 20% lo hace raramente y un 17% lo hace ocasionalmente y un 5% nunca.

12) ¿Trataría de hacerle sentir a cada uno de los trabajadores que su contribución es importante?

Objetivo: Conocer el grado de reconocimiento en los trabajadores.

DATOS DE CLASIFICACION CION	MASCULINO															FEMENINO														TOTALES	
	Menos de 30 años					30 a 41 años					41 o más					Menos de 30 años					30 a 41 años					41 o más						
	PRO	VENT	ADMO	FIN	INF	PRO	VENT	ADMO	FIN	INF	PRO	VENT	ADMO	FIN	INF	PRO	VENT	ADMO	FIN	INF	PRO	VENT	ADMO	FIN	INF	PRO	VENT	ADMO	FIN	INF	FR	%
a) Siempre		2				5	3	1	4		2		2	2		3	1							3			2				30	51
b) Frecuentemente	2	1	1			1	1	1			2		1			1		1			1		2	2						17	29
c) Ocasionalmente					2											2	1						1						1		7	12
d) Raramente	1				1											1			1				1								5	8
e) Nunca																															0	0
TOTALES	3	3	1	0	3	6	4	2	4	0	4	0	3	2	0	7	2	1	1	0	1	0	4	5	0	0	2	0	1		59	100



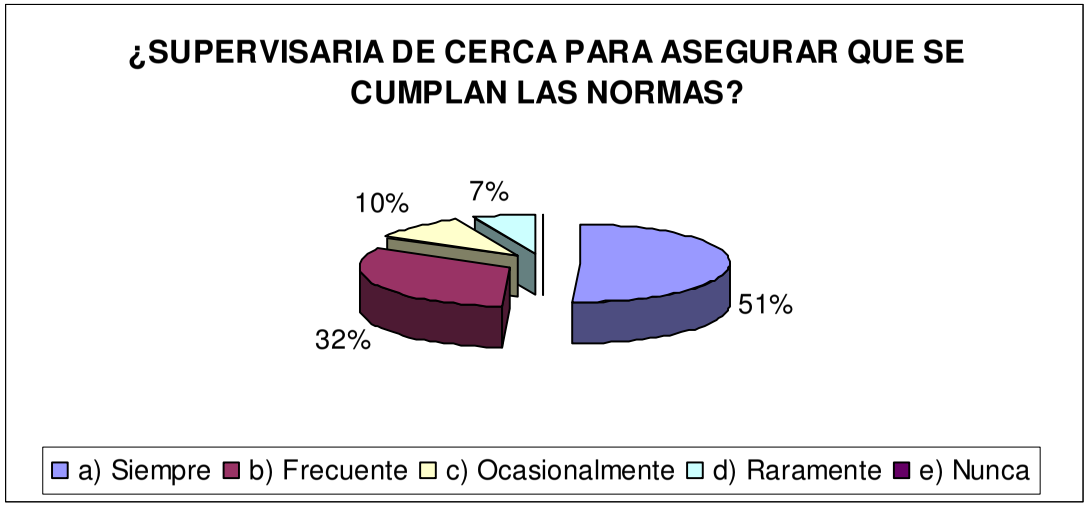
INTERPRETACION.

De los 59 encuestados, el 51% manifestó que siempre, el 29% lo hace con frecuencia, el 12% lo hace ocasionalmente y un 8% lo hace raramente.

13) ¿Supervisaría de cerca para asegurar que se cumplan las normas?

Objetivos: Conocer la intervención de un gerente en el control de actividades de los trabajadores.

DATOS DE CLASIFICACION	MASCULINO															FEMENINO														TOTALES	
	Menos de 30 años					30 a 41 años					41 o más					Menos de 30 años					30 a 41 años					41 o más						
	PRO	VENT	ADMO	FIN	INF	PRO	VENT	ADMO	FIN	INF	PRO	VENT	ADMO	FIN	INF	PRO	VENT	ADMO	FIN	INF	PRO	VENT	ADMO	FIN	INF	PRO	VENT	ADMO	FIN	INF	FR	%
a) Siempre		2			1	5	2		3		1		2	1		2	2	1			1		2	2		2		1			30	51
b) Frecuente	1	1	1		2	1	2	2	1		2			1			1	1					1	1				1			19	32
c) Ocasionalmente	1																		1					1				3			6	10
d) Raramente																	1						2					1			4	7
e) Nunca																															0	0
TOTALES	2	3	1		3	6	4	2	4	0		0	2			2	4	2	1		1		5	4			0	6	0		59	100



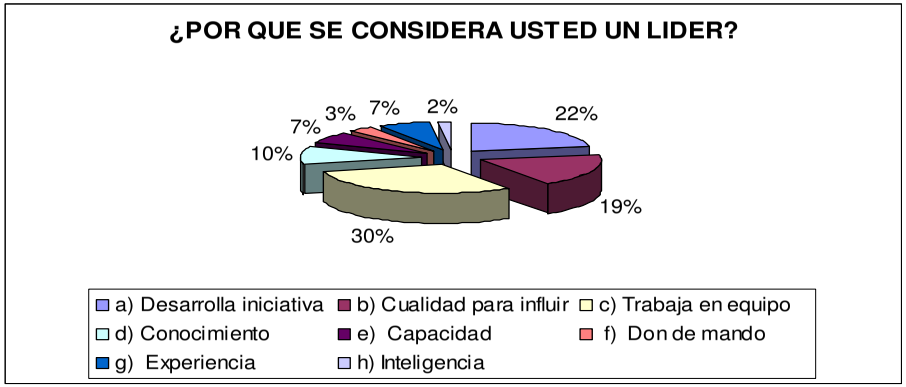
INTERPRETACION.

De los 59 encuestados, el 51% manifestó que siempre, el 32% lo hace con frecuencia, el 10% lo hace ocasionalmente y un 7% lo hace raramente.

14) ¿Por qué se considera usted un líder?

Objetivos: Determinar las características de la persona para considerarse un líder.

DATOS DE CLASIFICACION	MASCULINO															FEMENINO														TOTALES	
	Menos de 30 años					30 a 41 años					41 o más					Menos de 30 años					30 a 41 años					41 o más						
	PRO	VENT	ADMO	FIN	INF	PRO	VENT	ADMO	FIN	INF	PRO	VENT	ADMO	FIN	INF	PRO	VENT	ADMO	FIN	INF	PRO	VENT	ADMO	FIN	INF	PRO	VENT	ADMO	FIN	INF	FR	%
a) Desarrolla iniciativa		1	1		1	1		1	1				1			2	1	1			1			1							13	22
b) Cualidad para influir	1	1			1		1		1					1		1	1		1				1	1							11	19
c) Trabaja en equipo		1				1	2		2		1		1	1		1	1	2			1		1	1			1		1		18	30
d) Conocimiento		1						1	1		1		1														1				6	10
e) Capacidad	1										1		1				1														4	7
f) Don de mando									1																		1				2	3
g) Experiencia							1		1		1						1														4	7
h) Inteligencia								1																							1	2
TOTALES	2	4	1		2	2	4	3	7	0		0	4			4	5	3	1		2		2	3			3		1		59	100



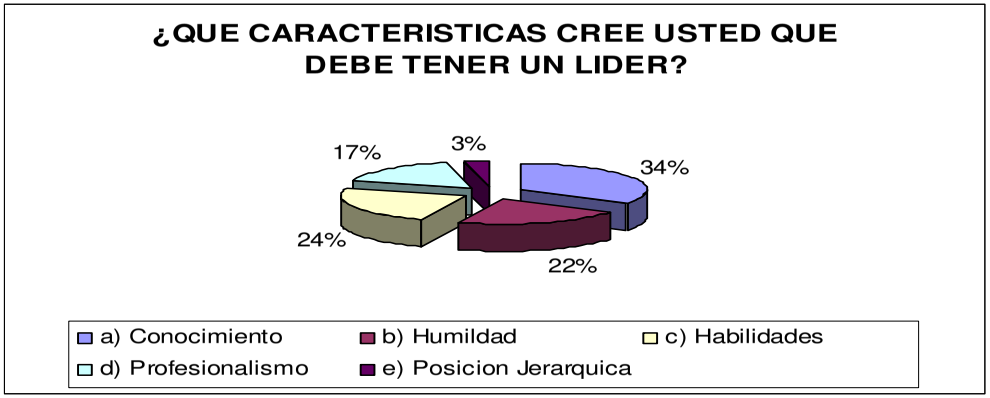
INTERPRETACION.

De los 59 encuestados, el 30% manifestó que se trabaja en equipo, el 22% desarrolla iniciativa, el 19% cualidad de influir en los demás y el 10% deben tener conocimiento.

15) ¿Qué características cree usted que debe tener un líder?

Objetivo: Determinar la característica más sobresaliente dentro de la aplicación del liderazgo.

DATOS DE CLASIFICACION	MASCULINO															FEMENINO														TOTALES	
	Menos de 30 años					30 a 41 años					41 o más					Menos de 30 años					30 a 41 años					41 o más					FR	%
	PRO	VENT	ADMO	FIN	INF	PRO	VENT	ADMO	FIN	INF	PRO	VENT	ADMO	FIN	INF	PRO	VENT	ADMO	FIN	INF	PRO	VENT	ADMO	FIN	INF	PRO	VENT	ADMO	FIN	INF		
a) Conocimiento		1			2	2	2	1	1		2		1	1		1	2	2						1			1				20	34
b) Humildad			1		1	1	1		1					1		1		1	1				1	1			1		1		13	22
c) Habilidades		1				1	1		1		1		2			1	1	1					1	2			1				14	24
d) Profesionalismo		1			1	1	2		1		1						1				1			1							10	17
e) Posición Jerárquica							1									1															2	3
f) Otros																																
TOTALES	0	3	1		4	5	7	1	4	0		0	3			4	4	4	1		1		2	5			3		1		59	100



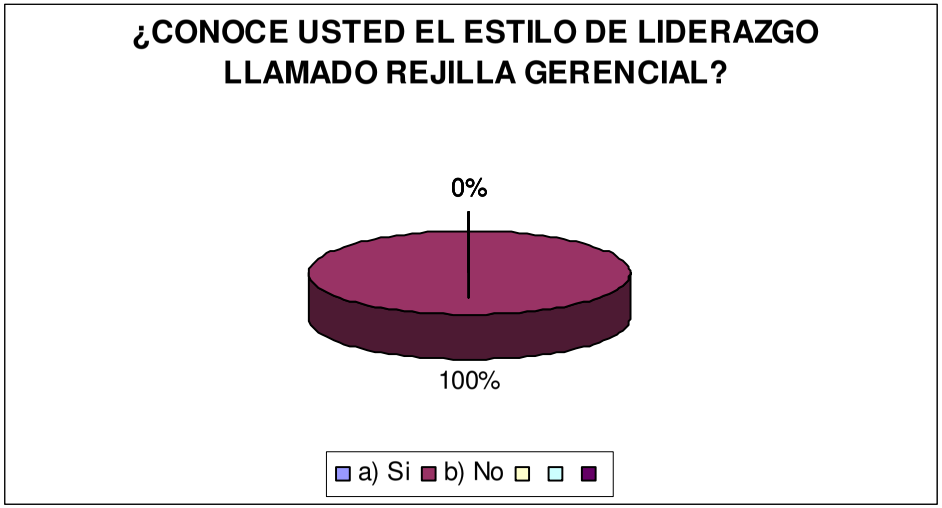
INTERPRETACION.

De los 59 encuestados, el 34% manifestó que el conocimiento, el 24% habilidades, el 22% humildad, un 17% el profesionalismo y solamente el 3% manifestó que la posición jerárquica.

16) ¿Conoce usted el estilo de liderazgo llamado Rejilla Gerencial?

Objetivo: Indagar sobre la falta de conocimiento del estilo de liderazgo llamado en Rejilla Gerencial.

DATOS DE CLASIFICACION	MASCULINO																FEMENINO														TOTALES	
	Menos de 30 años					30 a 41 años					41 o más						Menos de 30 años					30 a 41 años					41 o más						
	PRO	VENT	ADMO	FIN	INF	PRO	VENT	ADMO	FIN	INF	PRO	VENT	ADMO	FIN	INF		PRO	VENT	ADMO	FIN	INF	PRO	VENT	ADMO	FIN	INF	PRO	VENT	ADMO	FIN	INF		FR	%
a) Si																																	0	0
b) No	3	3	1		3	6	4	2	4		4		3	2			4	4	2	1		1		4	5			2		1			59	100
TOTALES	3	3	1		3	6	4	2	4	0		0	3				4	4	2	1		1		4	5			2		1			59	100

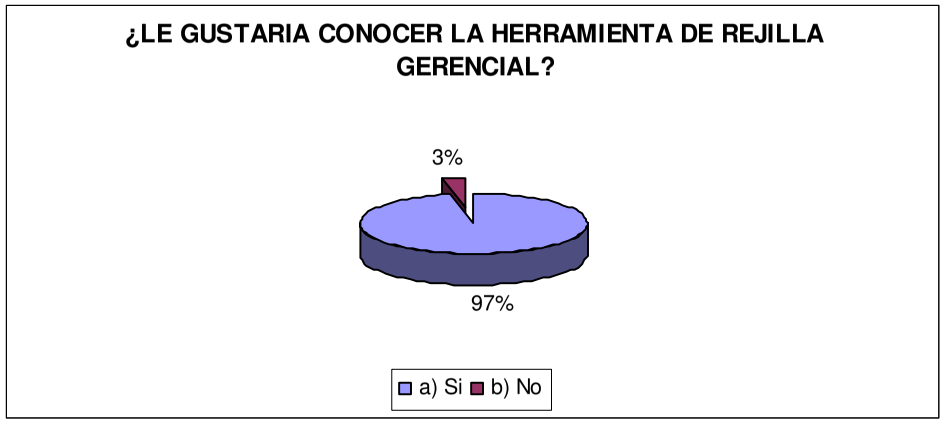


INTERPRETACION.
De los 59 encuestados, el 100% manifestó que no.

17) ¿Le gustaría conocer la herramienta de Rejilla Gerencial?

Objetivo: Conocer el interés por los estilos de liderazgo basados en Rejilla Gerencial.

DATOS DE CLASIFICACION	MASCULINO															FEMENINO														TOTALES	
	Menos de 30 años					30 a 41 años					41 o más					Menos de 30 años					30 a 41 años					41 o más					
	PRO	VENT	ADMO	FIN	INF	PRO	VENT	ADMO	FIN	INF	PRO	VENT	ADMO	FIN	INF	PRO	VENT	ADMO	FIN	INF	PRO	VENT	ADMO	FIN	INF	PRO	VENT	ADMO	FIN	INF	FR	%
a) Si	3	3	1		3	6	4	2	4		4		3	2		3	2	2	1		1		4	5			3	1			57	97
b) No																1	1														2	3
TOTALES	3	3	1		3	6	4	2	4	0		0	3			4	3	2	1		1		4	5			3		0		59	100

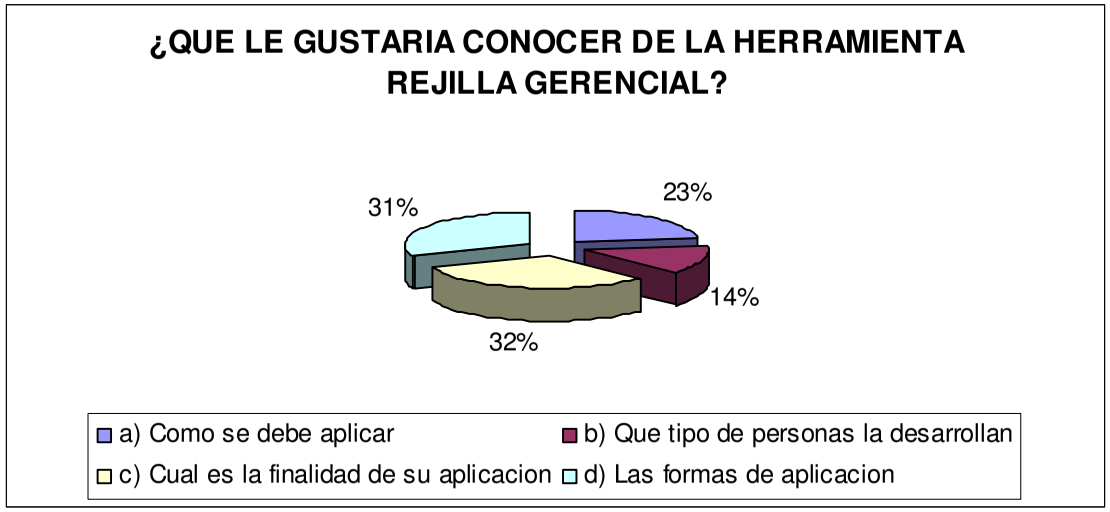


INTERPRETACION.
De los 59 encuestados, el 97% manifestó, que si y solamente el 3% manifestó que no

18) ¿Qué le gustaría conocer de la herramienta Rejilla Gerencial?

Objetivo: Determinar el interés por la aplicación de Rejilla Gerencial.

DATOS DE CLASIFICACION	MASCULINO																FEMENINO														TOTALES	
	Menos de 30 años					30 a 41 años					41 o más						Menos de 30 años					30 a 41 años					41 o más						
	PRO	VENT	ADMO	FIN	INF	PRO	VENT	ADMO	FIN	INF	PRO	VENT	ADMO	FIN	INF		PRO	VENT	ADMO	FIN	INF	PRO	VENT	ADMO	FIN	INF	PRO	VENT	ADMO	FIN	INF		FR	%
a) Como se debe aplicar		1	1		1	2	2				1		3	1			1	3	1					1	4			1					23	23
b) Que tipo de personas la desarrollan	2	1				4			1		2											1			2					1			14	14
c) Cual es la finalidad de su aplicación	1	3			2	4	4	1	3		3		2	1			1	1						2	3			1					32	32
d) Las formas de aplicación		2			1	4	3	2	4		2		1	1			1	2	1	1				1	4			1					31	31
TOTALES	3	7	1		4	14	9	3	8	0		0	6				3	6	2	1		1		4	13			3		1			100	100



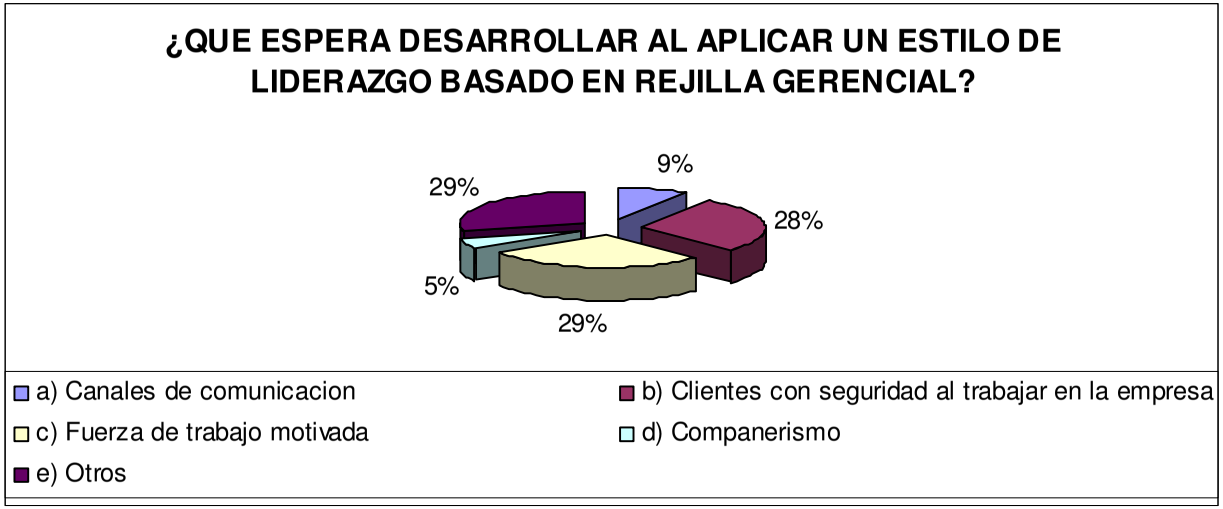
INTERPRETACION.

De los 59 encuestados, el 32% manifestó que le gustaría conocer la finalidad de su aplicación, el 31% manifestó sus formas de aplicación, el 23% como se debe aplicar y el 14% que tipos de personas la desarrollasen. Esta pregunta la frecuencia alcanza un total de 100, ya que el encuestado contesto dos o más opciones.

19) ¿Qué espera desarrollar al aplicar un estilo de liderazgo basado en Rejilla Gerencial?

Objetivo: Determinar la importancia de aplicar un Modelo de Rejilla Gerencial en la empresa.

DATOS DE CLASIFICACION	MASCULINO																FEMENINO												TOTALES	
	Menos de 30 años					30 a 41 años					41 o más						Menos de 30 años					30 a 41 años					41 o más					
	PRO	VENT	ADMO	FIN	INF	PRO	VENT	ADMO	FIN	INF	PRO	VENT	ADMO	FIN	INF		PRO	VENT	ADMO	FIN	INF	PRO	VENT	ADMO	FIN	INF	PRO	VENT	ADMO	FIN	INF	FR	%
a) Canales de comunicación		1	1		1	1			1		1		1						1					1								9	9
b) Clientes con seguridad al trabajar con la empresa		2			2	4	1	1	2		1			2			1	2	1					3	4			1				27	28
c) Fuerza de trabajo motivada	1	3	1		1	3		3	1		1		2	2			1	1	3			1	1	1	2							28	29
d) Compañerismo	1					1													1	1				1								5	5
e) Otros		1			1	1	2	1	2		4	2	2					2	2				4		2			2				28	29
TOTALES	2	7	2		5	10	3	5	6	0		2	5				2	5	8	1		1		6	8			3		0		97	100



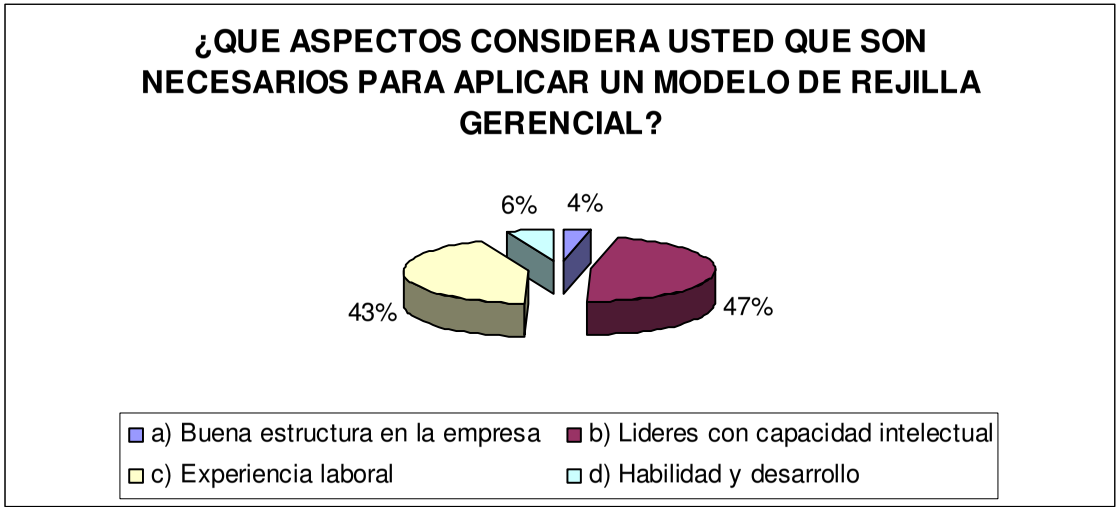
INTERPRETACION.

De los 59 encuestados, el 29% manifestó que fuerza de trabajo motivada, el 29% otros, el 28% clientes con seguridad al trabajar en la empresa, el 9% canales de comunicación y el 5% compañerismo. En esta pregunta la frecuencia alcanza un total de 97, ya que el encuestado contesto dos o más opciones.

20) ¿Qué aspectos considera usted que son necesarios para aplicar un Modelo de Rejilla Gerencial?

Objetivo: Considerar los aspectos necesarios para la aplicación del Modelo de Rejilla Gerencial.

DATOS DE CLASIFICACION	MASCULINO																FEMENINO														TOTALES	
	Menos de 30 años					30 a 41 años					41 o más						Menos de 30 años					30 a 41 años					41 o más					
	PRO	VENT	ADMO	FIN	INF	PRO	VENT	ADMO	FIN	INF	PRO	VENT	ADMO	FIN	INF		PRO	VENT	ADMO	FIN	INF	PRO	VENT	ADMO	FIN	INF	PRO	VENT	ADMO	FIN	INF		FR	%
a) Buena estructura en la empresa					1		1											1														3	4
b) Lideres con capacidad intelectual		2	1		2	5	3	2	4		4		3	1				2	2					1	4			1		1		38	47
c) Experiencia laboral	2	2			3	1	1	3	3		2		1	1			2	3	1	1		1		2	4					2		35	43
d) Habilidad y desarrollo	1	1												1										1	1							5	6
TOTALES	3	5	1		6	6	5	5	7	0		0	4				2	6	3	1		1		4	9			1		3		81	100



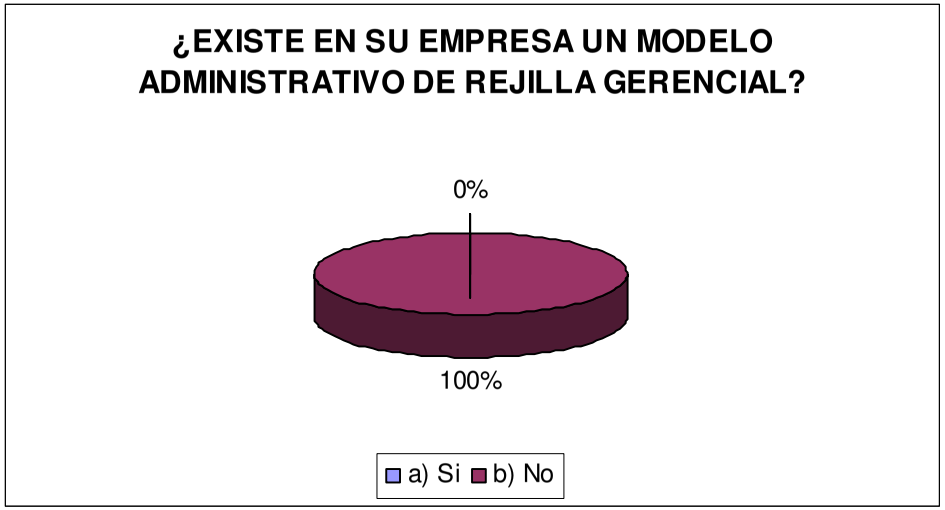
INTERPRETACION.

De los 59 encuestados, el 47% manifestó que lideres con capacidad intelectual, el 43% experiencia laboral, el 6% habilidad y desarrollo y un 4% buena estructura en la empresa. En esta pregunta la frecuencia alcanza un total de 81, ya que el encuestado contesto dos o más opciones.

21) ¿Existe en su empresa un Modelo Administrativo de Rejilla Gerencial?

Objetivo: Conocer si las empresas aplican un Modelo Administrativo de Rejilla Gerencial

DATOS DE CLASIFICACION	MASCULINO															FEMENINO														TOTALES	
	Menos de 30 años					30 a 41 años					41 o más					Menos de 30 años					30 a 41 años					41 o más						
	PRO	VENT	ADMO	FIN	INF	PRO	VENT	ADMO	FIN	INF	PRO	VENT	ADMO	FIN	INF	PRO	VENT	ADMO	FIN	INF	PRO	VENT	ADMO	FIN	INF	PRO	VENT	ADMO	FIN	INF	FR	%
a) Si																															0	0
b) No	3	3	1		3	6	4	2	4		4		3	2		4	4	2	1		1		4	5			2		1		59	100
TOTALES	3	3	1		3	6	4	2	4	0		0	3			4	4	2	1		1		4	5			2		1		59	100

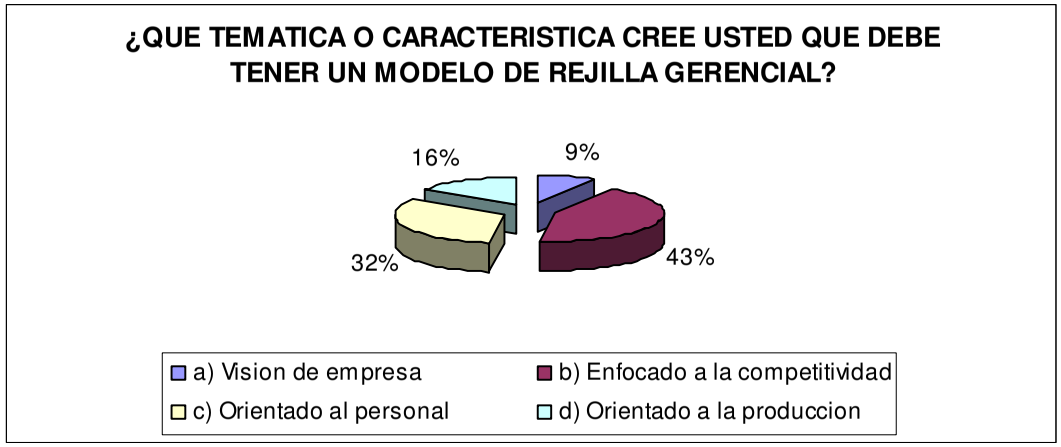


INTERPRETACION.
De los 59 encuestados, el 100% manifestó que no se aplica un modelo conocido como rejilla gerencial en su empresa.

22) ¿Qué temática o características cree usted que debe tener un Modelo de Rejilla Gerencial?

Objetivo: Identificar las características esenciales de la Rejilla Gerencial dentro de la empresa.

DATOS DE CLASIFICACION	MASCULINO															FEMENINO														TOTALES	
	Menos de 30 años					30 a 41 años					41 o más					Menos de 30 años					30 a 41 años					41 o más						
	PRO	VENT	ADMO	FIN	INF	PRO	VENT	ADMO	FIN	INF	PRO	VENT	ADMO	FIN	INF	PRO	VENT	ADMO	FIN	INF	PRO	VENT	ADMO	FIN	INF	PRO	VENT	ADMO	FIN	INF	FR	%
a) Visión de empresa			1		2		1											1	1												6	9
b) Enfocado a la competitividad	1	1	1			4	3	1	3		2		3	1			4	1						3			2				30	43
c) Orientado al personal	1	2			1	2		1	1		2			1		3					1		3	3				1		22	32
d) Orientado a la producción	1	3						1	1		2												1	2						11	16
TOTALES	3	6	2		3	6	4	3	5	0		0	3			3	4	2	1		1		4	8			2		1		69	100



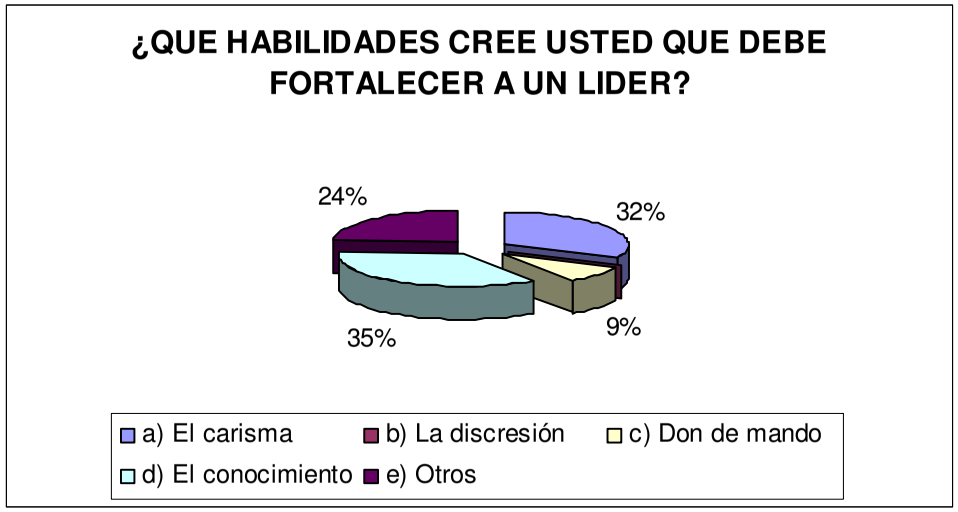
INTERPRETACION.

De los 59 encuestados, el 44% manifestó que debe ser enfocado a la competitividad, el 29% debe ser orientado al personal, el 17% orientado a la producción y el 10% como visión de empresa. En esta pregunta la frecuencia alcanza un total de 69, ya que el encuestado contesto dos o más opciones.

23) ¿Qué habilidades cree usted que debe fortalecer a un líder?

Objetivo: Determinar las habilidades que debe fortalecer a un líder dentro de la empresa.

DATOS DE CLASIFICACION	MASCULINO															FEMENINO														TOTALES	
	Menos de 30 años					30 a 41 años					41 o más					Menos de 30 años					30 a 41 años					41 o más						
	PRO	VENT	ADMO	FIN	INF	PRO	VENT	ADMO	FIN	INF	PRO	VENT	ADMO	FIN	INF	PRO	VENT	ADMO	FIN	INF	PRO	VENT	ADMO	FIN	INF	PRO	VENT	ADMO	FIN	INF	FR	%
a) El carisma		1	1		2	3	3		3		1		2	1		2	2	2			1		3	1			1				29	32
b) La discreción																															0	0
c) Don de mando	2	1			1		1												1				2								8	9
d) El conocimiento		2	1		1	5	3	2	4		3		1	1			3	2						2			1		1		32	35
e) Otros	1	1				4	2		2		2		2			2	2	1						2			1				22	24
TOTALES	3	5	2		4	12	9	2	9	0		0	5			4	7	5	1		1		5	5			3		1		91	100



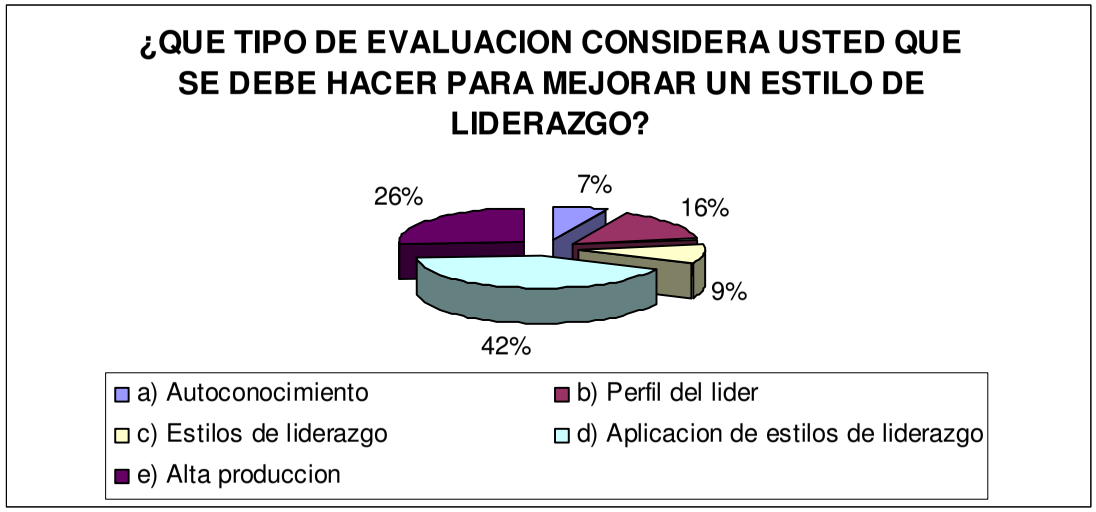
INTERPRETACION.

De los 59 encuestados, el 35% manifestó que es el conocimiento, el 32% el carisma, el 24% manifestó que otros y únicamente el 9% dijo que es el Don de Mando. En esta pregunta la frecuencia alcanza un total de 91, ya que el encuestado contesto dos o más opciones.

24) ¿Qué tipo de evaluación considera usted que se debe hacer para mejorar un estilo de liderazgo?

Objetivo: Determinar los tipos de evaluación de las empresas para mejorar el liderazgo.

DATOS DE CLASIFICACION	MASCULINO																	FEMENINO															TOTALES	
	Menos de 30 años					30 a 41 años					41 o más					Menos de 30 años					30 a 41 años					41 o más					FR	%
	PRO	VENT	ADMO	FIN	INF	PRO	VENT	ADMO	FIN	INF	PRO	VENT	ADMO	FIN	INF	PRO	VENT	ADMO	FIN	INF	PRO	VENT	ADMO	FIN	INF	PRO	VENT	ADMO	FIN	INF		
a) Autoconocimiento			1	1	1	1			1	1																					6	7
b) Perfil del líder				2	2	1										1	2	1	1					1	3						14	16
c) Estilos de liderazgo			1		1	1	1		1							1							1	1							8	9
d) Aplicación de estilos de liderazgo	3	2				3	3	2	4		3		2	3		2	2	2						3			3				37	42
e) Alta producción		3	1			2	1	3			2		1	2			1	1			1		1	3			1				23	26
f) Alto grado de motivación en el personal													1																			
TOTALES	3	5	3		4	8	5	5	6	1		0	4			4	5	4	1		1		2	8			4		0		88	100



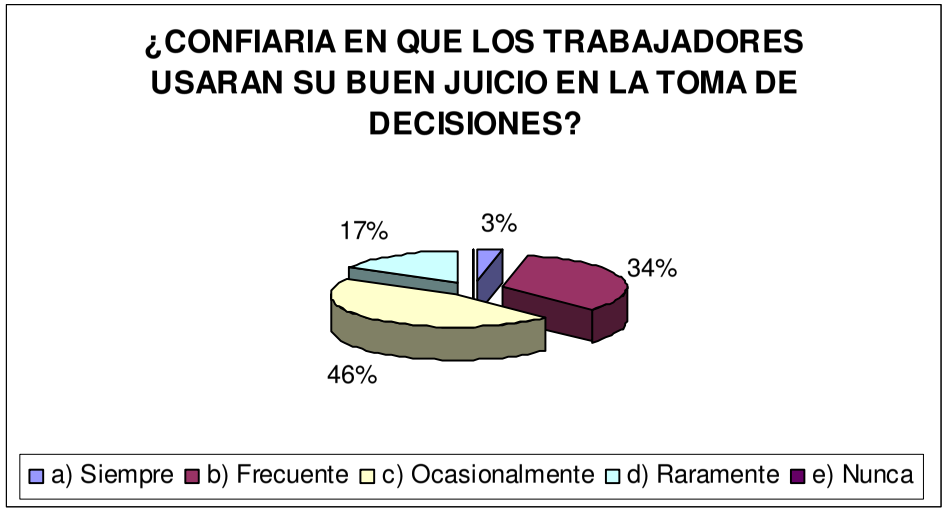
INTERPRETACION.

De los 59 encuestados, el 42% manifestó que aplicación de estilos de liderazgo, el 26%, la alta producción, el 16% manifestó que el estilo del líder, el 9% perfil del líder y un 7% el autoconocimiento. En esta pregunta la frecuencia alcanza un total de 88, ya que el encuestado contesto dos o más opciones.

25) ¿Confiaría en que los trabajadores usaran su buen juicio en la toma de decisiones?

Objetivo: Conocer la participación en la toma de decisiones de los trabajadores.

DATOS DE CLASIFICACION	MASCULINO															FEMENINO														TOTALES	
	Menos de 30 años					30 a 41 años					41 o más					Menos de 30 años					30 a 41 años					41 o más						
	PRO	VENT	ADMO	FIN	INF	PRO	VENT	ADMO	FIN	INF	PRO	VENT	ADMO	FIN	INF	PRO	VENT	ADMO	FIN	INF	PRO	VENT	ADMO	FIN	INF	PRO	VENT	ADMO	FIN	INF	FR	%
a) Siempre						1	1																								2	3
b) Frecuente	1	3			1	1	1	1	2		2		1	1			1	1	1					2			1				20	34
c) Ocasionalmente	1		1			4	2	1	2		2		2	1		2	2	1					2	3			1				27	46
d) Raramente	1			1	1											2	1				1		2						1		10	17
e) Nunca																															0	0
TOTALES	3	3	1		2	6	4	2	4	0		0	3			4	4	2	1		1		4	5			2		1		59	100



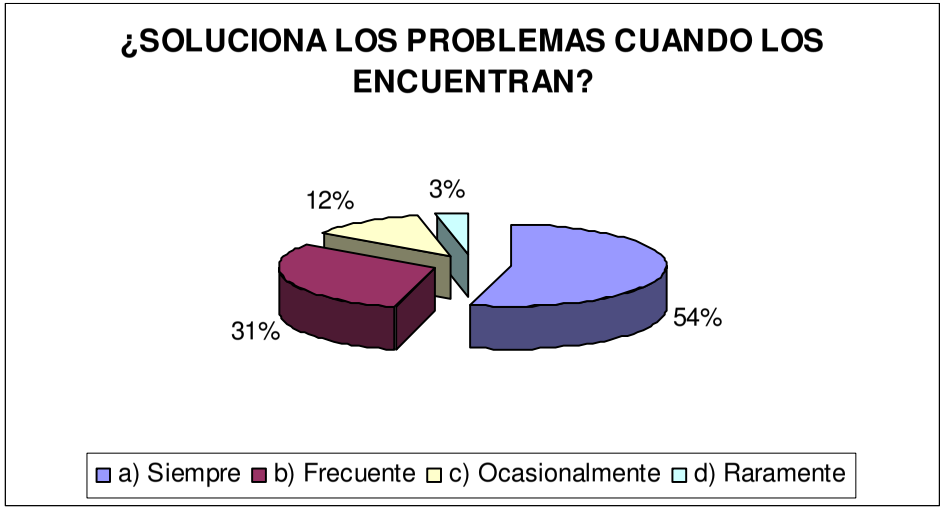
INTERPRETACION.

De los 59 encuestados, el 46% manifestó que ocasionalmente, el 34% frecuentemente y el 17% raramente.

26) ¿Soluciona los problemas cuando se presentan?

Objetivo: Conocer el grado de compromiso en la solución a los problemas.

DATOS DE CLASIFICACION	MASCULINO															FEMENINO														TOTALES	
	Menos de 30 años					30 a 41 años					41 o más					Menos de 30 años					30 a 41 años					41 o más						
	PRO	VENT	ADMO	FIN	INF	PRO	VENT	ADMO	FIN	INF	PRO	VENT	ADMO	FIN	INF	PRO	VENT	ADMO	FIN	INF	PRO	VENT	ADMO	FIN	INF	PRO	VENT	ADMO	FIN	INF	FR	%
a) Siempre	1	2			2	5	4	1	3		3		2	1			3	1			1			3							32	54
b) Frecuente			1			1		1	1		1			1		3	1	1					2	2			2		1		18	31
c) Ocasionalmente	1	1			1								1			1			1				1								7	12
d) Raramente	1																						1								2	3
e) Nunca																															0	0
TOTALES	3	3	1		3	6	4	2	4	0		0	3			4	4	2	1		1		4	5			2		1		59	100



INTERPRETACION.

De los 59 encuestados, el 54% manifestó que siempre, el 31% frecuentemente, el 12% ocasionalmente y únicamente el 3% dijo que es raramente.

CONCLUSIONES

Dentro de la mediana empresa el tipo de liderazgo que más se aplica es el democrático que alcanzó un 45% de los 59 encuestados, asimismo este estilo tiene la facilidad de solucionar los problemas a los que se enfrenta la empresa.

Dentro de la mediana empresa se determinó que si existe preocupación por el bienestar de los trabajadores ya que el 53% de 59 encuestados manifestó que siempre lo hacen, lo que puede permitir el desarrollo del modelo de rejilla gerencial.

En la mediana empresa se determinó en un 42%, que con frecuencia los líderes delegan autoridad como una habilidad gerencial, por lo que se puede reconocer que existe confianza en las habilidades de otros para la conducción de la empresa.

En teoría los gerentes de la mediana empresa dejan al trabajador frecuentemente que establezca su propio ritmo de trabajo en un 36%, mas sin embargo en la práctica existe una contradicción por que al supervisar el trabajo respondieron que siempre lo hacen en un 51%.

Se determinó que en la mediana empresa para ser un líder se debe tener características determinantes que son: “trabajar en equipo” en un 31%, desarrollo de iniciativa con un 22%, y la cualidad para influir en los demás con un 19%.

Se determinó que dentro de la mediana empresa en un 100% no se esta aplicando un modelo de Rejilla Gerencial.

Se determinó que el 97% de los 59 encuestados manifestaron el deseo de aplicar un modelo de rejilla gerencial y el 32% manifestó el interés de conocer es su finalidad de aplicación.

Dentro de la mediana empresa se considera que al aplicar o desarrollar la propuesta del modelo de Rejilla Gerencial, la importancia seria una fuerza de trabajo motivada con un 29%, y clientes con seguridad al trabajar con la empresa con un 28%.

El líder al frente de la empresa debe fortalecer sus habilidades sobre el conocimiento en 35%, el carisma en un 32%, otras habilidades en un 24% y el 9% el don de mando.

Dentro de los resultados de la investigación se determinó que en la mediana empresa se debe considerar un tipo de evaluación para mejorar los estilos de liderazgos, ya que el 42% de los 59 encuestados manifestó que la evaluación debe ir orientada a la aplicación de los estilos de liderazgo.

RECOMENDACIONES

Fortalecer el estilo de liderazgo democrático para desarrollar un liderazgo orientado al trabajo en equipo dentro de la empresa.

Que las empresas del área metropolitana de San Salvador, evalúen y lo lleven a la practica el liderazgo bajo el modelo de Rejilla Gerencial.

Fortalecer la delegación de autoridad dentro de un modelo de Rejilla Gerencial a través de las variables, interés por las personas y el interés por la producción.

Los gerentes de la mediana empresa deben lograr un equilibrio entre dejar al trabajador que establezca su propio ritmo de trabajo y supervisarlo cuando sea necesario.

Desarrollar los diferentes estilos de liderazgo en la mediana empresa del área metropolitana de San Salvador evaluando la situación actual y aplicando el modelo de Rejilla Gerencial con características para trabajar en equipo, desarrollo de iniciativa y capacidad para influir en los demás.

Que la mediana empresa aplique un modelo de Rejilla Gerencial para fortalecer la competitividad de la empresa y de los que forman y trabajan para la empresa.

Desarrollar mecanismos de incentivación para que la Junta Directiva de la mediana empresa tenga el deseo de aplicar un modelo de Rejilla Gerencial y el interés de conocer su finalidad de aplicación.

La mediana empresa deben considerar al aplicar o desarrollar el Modelo de Rejilla Gerencial, que el objetivo e importancia en su aplicación es tener una

fuerza de trabajo motivada y clientes con seguridad de hacer negocio con la empresa.

La mediana empresa debe implementar capacitaciones con el objetivo de fortalecer las habilidades sobre el conocimiento, el carisma, don de mando y otras habilidades.

Ejecutar un tipo de evaluación para mejorar la aplicación de los estilos de liderazgos en el personal que tiene bajo su responsabilidad personal.

CAPITULO IV

PROPUESTA DEL DISEÑO DE UN MODELO ADMINISTRATIVO DE REJILLA GERENCIAL QUE MEJORE LA COMPETITIVIDAD DE LA MEDIANA EMPRESA QUE SE DEDICA A LA ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE LIMPIEZA PARA EL HOGAR E INDUSTRIA EN LA ZONA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR.

A. GENERALIDADES

Un líder autoritario, centraliza el poder y la toma de decisiones, estructura completamente el ambiente de trabajo para sus empleados y ellos hacen lo que se les dice. El ejerce la autoridad total y asume la responsabilidad total.

El líder dentro de un modelo de Rejilla Gerencial, descentraliza la autoridad gerencial, Las decisiones del gerente como líder no son unilaterales (como con el autócrata) porque resultan de la consulta con sus seguidores y de la participación de ellos.

El reúne a su personal en el entorno de los problemas de la empresa y los relaciona con la producción y el personal, de manera que el gerente y su grupo actúan como unidad. El líder en Rejilla Gerencial tiene un liderazgo de mayor control que el autócrata. El liderazgo autócrata no se juzga como enteramente malo, pero la no participación del personal ocasiona asperezas, ignorancia, desmotivación, incluso apatía por el trabajo.

Para desarrollar el Modelo de Rejilla Gerencial, es necesario comprender cuál es la nueva visión que el mundo ha desarrollado, como se maneja el recurso humano y qué beneficios obtiene al adoptar esta nueva perspectiva en términos económicos para la empresa y en términos de desarrollo para los empleados, con el propósito de lograr la competitividad, rentabilidad, eficiencia, innovación, productividad y satisfacción del personal.

La propuesta de un modelo de Rejilla Gerencial, para mejorar la competitividad de la mediana empresa, dedicada a la elaboración de productos de limpieza para el hogar e industria, en la zona metropolitana de San Salvador, se deberá ejecutar en tres fases, la primera fase, comprende el desarrollo de la primera etapa, enfocando el diagnostico actual de la empresa utilizando la técnica del **FODA,** en donde se analizara la misión y visión, su organización, su personal en cada uno de los puestos de trabajo, la planificación y los estilos de liderazgo actuales de la empresa; en la segunda fase se ejecutaran la segunda y tercera etapa en la siguiente forma: en la segunda etapa, será el diseño del modelo de Rejilla Gerencial, que tendrá como objetivo el desarrollo del modelo, de fácil aplicación en la mediana empresa y su contendido será: El establecimiento de los objetivos del modelo, perspectivas de la empresa orientada a las acciones, desarrollo de cinco estilos de liderazgo como Rejilla Gerencial, fases del programa de desarrollo organizacional; en la tercera etapa, se presenta la propuesta del plan de implementación del modelo, estructurado con una situación interna y externa de la mediana empresa, el desarrollo de su implementación, considerando el concepto general, sus estrategias, políticas, recomendaciones para su implementación, responsabilidades y seguimiento y control, también se contempla una administración y logística, desarrollando el cronograma de implementación y el respectivo presupuesto para su aplicación. En una tercera fase, se ejecuta la etapa complementaria que es un sistema de evaluación conceptual a los gerentes, subgerentes y otro personal que de una manera u otra, aplican el don de mando, considerando la metodología de evaluación, las instrucciones, los periodos, las áreas y la aplicación de la hoja de evaluación conceptual.

B. OBJETIVOS.

1. General.

Presentar una alternativa de solución que mejore la competitividad en la mediana empresa, dedicada a la elaboración de productos de limpieza para el hogar e industria, en la zona metropolitana de San Salvador, por medio de la aplicación del diseño del Modelo de Rejilla Gerencial.

2. Específicos.

2.1 Diseñar el proceso para la elaboración de un diagnostico, de las empresas que se dedican a la elaboración de productos de limpieza para el hogar y la industria.

2.2 Proponer el diseño del Modelo de Rejilla Gerencial con su respectivo esquema de aplicación, considerando las perspectivas orientadas a las acciones, desarrollo de 5 estilos de liderazgo y las fases del programa.

2.3 Diseñar el plan de implementación del Modelo de Rejilla Gerencial que mejore la competitividad de la mediana empresa dedicada a la elaboración de productos de limpieza para el hogar y la industria.

C. IMPORTANCIA Y BENEFICIOS

1.- Importancia.

1.1 Para el sector industria en la mediana empresa.

- Desarrollará el personal de acuerdo a los niveles de exigencia requeridos.
- Mejorará la competitividad de la empresa ante la apertura y la inserción al nuevo orden económico global.

- Identificará a las personas con desempeño sobresaliente.
- Enfocará los programas de recursos humanos hacia las necesidades y oportunidades estratégicas.
- Se gestaran cambios, que permiten la integración del personal con los planes y objetivos empresariales para hacerle frente al mundo competitivo.
- Creará una mejor equiparación entre las capacidades y competencias de los empleados con los requerimientos específicos de su participación.
- Contarán con un mecanismo que contribuirá a fortalecer las buenas relaciones, conocimientos adquiridos, las habilidades y actitudes desarrolladas en su vida laboral y profesional, que lo hagan más competitivo en su puesto de trabajo.
- Desarrollará el talento futuro de los empleados a través de una promoción planificada y efectiva.
- Generará un ambiente propicio para la productividad, innovación, aprendizaje y cambio.

1.2 Para el sistema económico.

- Permitirá el desarrollo empresarial con calidad en la mediana empresa.
- La competitividad se presentará en todos los sectores del país, no solamente en industrias especificas.
- Se implementará el análisis sistemático para crear ventajas competitivas en la planta o dentro de las empresas.
- Se mejoraran las estructuras políticas y económicas orientadas al desarrollo.

- Se incorporaran los principios de competitividad al desarrollo de las funciones, actividades y operaciones de las empresas.
- Permitirá incrementar su nivel de competitividad.

1.3 Para el personal en la mediana empresa.

- Permitirá la solución de una serie de problemas de tipo gerente - empleado a los que se están enfrentando la mediana empresa.
- Ayudara específicamente a los altos directivos a ejercer la autoridad, la iniciativa y la cualidad de influir en los demás para el logro de los objetivos trabajando en equipo sin importar el ambiente y condiciones de las actividades de trabajo.
- Desarrollo de espíritu de cuerpo dentro del personal de la empresa.
- Desarrollo económico y productivo del personal dentro de la empresa.
- Es una identificación propia del personal que participa en las decisiones de la empresa.

2. Beneficios.

2.1 Para el sector industria percibirá los siguientes:

- Contará con un sistema de participación a partir del cual se lleven a cabo todos los procesos de cambios, mejoras, motivación, eficiencia en las empresas.
- Establecerá planes de capacitación sobre técnicas específicas necesarias para el desarrollo del personal.
- Aumentará la productividad y optimización de los resultados en las empresas.
- Existirá motivación en el personal con desempeño sobresaliente.

- Empeño del personal para los objetivos de la empresa.
- A corto plazo se percibirá el crecimiento de la empresa para competir con otros mercados.

2.2. Para el sistema económico.

- Permitirá los resultados, aumentando los niveles de competitividad, eficiencia y eficacia, permitiendo el logro de los objetivos.
- Estará en condiciones de ganar en la competencia con otras empresas.
- Las empresas tendrán buena administración y contaran con muchas probabilidades de tener éxito y de convertirse en líder en el competitivo mundo de los negocios.
- Las empresas sobrevivirán y ganaran porque tendrán ventaja competitiva sobre los competidores.
- Las empresas dentro del sistema económico lograran una ventaja competitiva al adoptar enfoques administrativos que satisfagan a los clientes a través de la competitividad.

2.3 Para el personal en la mediana empresa.

- Permitirá lograr buenos resultados, aumentando los niveles de colaboración y por ende los niveles de competitividad, asimismo, permitirá que el trabajo se transforme de tal manera que sea eficaz y eficiente, permitiendo el logro de los objetivos.
- Su personal se encontrará motivado, siempre, buscaran alcanzar más sus metas, brindando el éxito empresarial.
- Tendrán una visión clara de lo que buscan, su misión dentro de la empresa estará definida, así cuando el líder participativo sugiera una forma de hacer las cosas, sus compañeros no reaccionaran negativamente, pues el líder ya conoce y sabe el estilo de liderazgo que debe de aplicar.

- Se mejorarán los canales de comunicación, los clientes tendrán una seguridad al trabajar con la empresa, porque visualizaran que su fuerza de trabajo esta motivada, que existe compañerismo y colaboración entre ellos, que nadie se siente superior a otro, lo único que les interesa es alcanzar los objetivos de la empresa.

D. ALCANCES.

1. Resolverá los problemas que impidan de alguna manera la colaboración entre el personal y que las actividades se desarrollen con normalidad, que lo planificado se cumpla y se eviten las desviaciones de todo tipo, en las actividades de la mediana empresa.

2. Será utilizado por cualquier persona en un puesto de dirección de personal dentro de la mediana empresa y que desee cambiar aquellos patrones egocéntricos.

3. Su aplicación estará orientada a todas las áreas de la empresa, por ejemplo: producción, ventas, finanzas, recursos humanos e informática.

4. Será aplicable a los grupos de trabajo en universidades, para desarrollar los sistemas de trabajo en equipo.

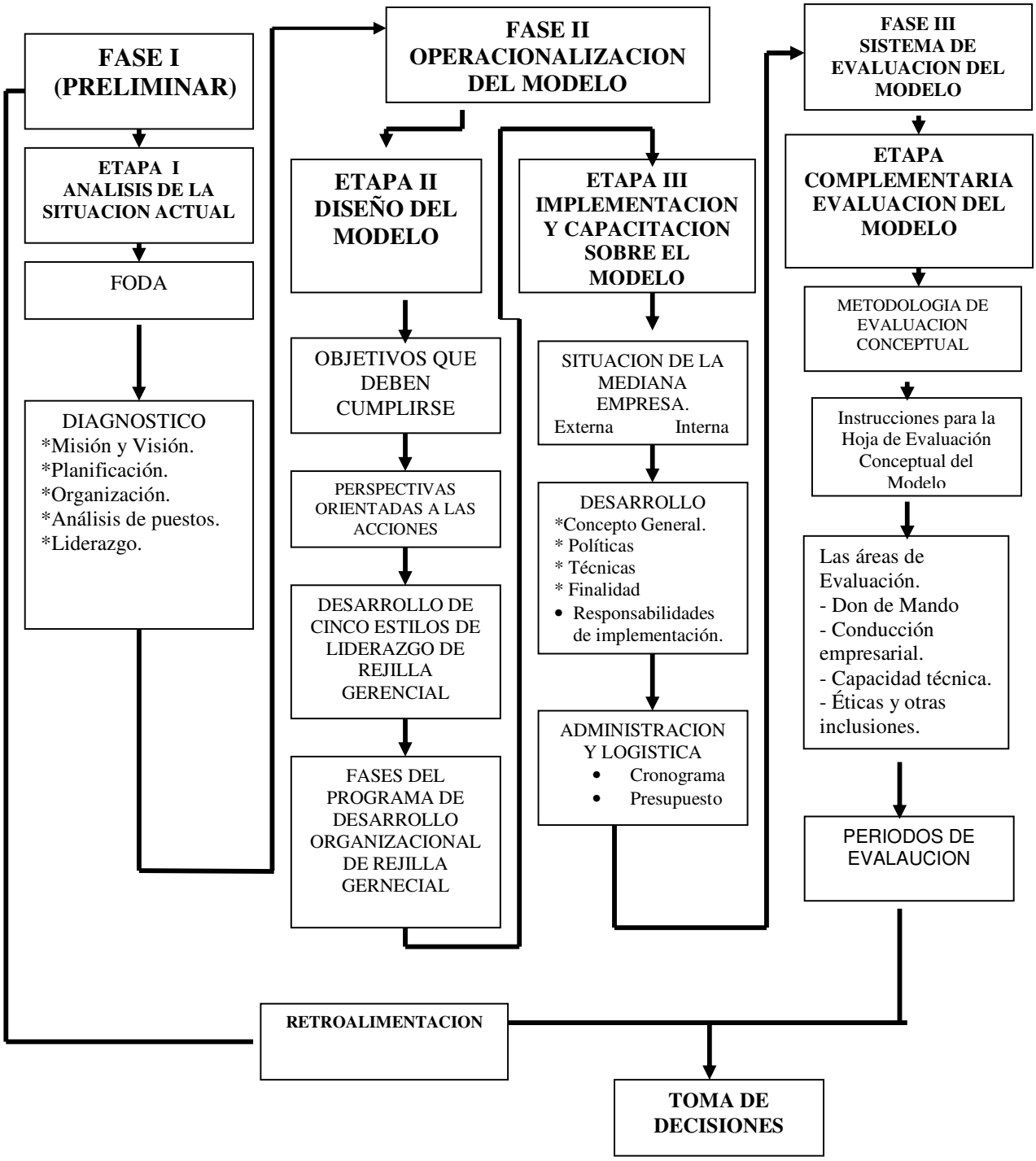
E. DISEÑO DE UN MODELO DE REJILLA GERENCIAL.

1. Definiciones del modelo.

a) Es una herramienta que permite a los administradores saber qué tipo de liderazgo tienen o qué tipo de liderazgo pretenden.

b) Es el instrumento para la identificación de su estilo, se basa en las dimensiones del estilo de liderazgo de interés en las personas e interés por la producción.

2. Esquema de la propuesta.



3. Estructura de la propuesta.

3.1 PRIMERA FASE. (ETAPA PRELIMINAR). ETAPA I

NOMBRE DE LA ETAPA: Análisis de la Situación Actual de la mediana empresa.

OBJETIVO DE LA ETAPA: Aplicar el método FODA, para el diagnostico.

CONTENIDO:

- Evaluación de la misión y visión de la empresa.
- Evaluación de la planificación de la empresa.
- Evaluación de la organización de la empresa.
- Análisis de puestos de personal.
- Análisis del estilo actual de liderazgo en las empresas.

El diagnostico se evaluara utilizando la técnica FODA.

3.2 SEGUNDA FASE.

ETAPA II

NOMBRE: Diseño del modelo de Rejilla Gerencial.

OBJETIVO DE LA ETAPA: Desarrollar un modelo administrativo de Rejilla Gerencial, fácil de ser aplicable a la mediana empresa.

CONTENIDO DE LA ETAPA

- Establecimiento de los objetivos y finalidad del Modelo.
- Perspectivas de la empresa orientada a las acciones.
- Desarrollo de cinco estilos de liderazgo como Rejilla Gerencial.
- Fases del programa de desarrollo organizacional de Rejilla Gerencial.

Estas acciones se deberán ejecutar utilizando las herramientas de toda la teoría de liderazgo.

ETAPA III

NOMBRE: Implementación del modelo administrativo de Rejilla gerencial

OBJETIVO DE LA ETAPA: Aplicación del modelo de Rejilla Gerencial a través de la calendarización, desarrollar políticas de aplicación, seguimiento, control y el respectivo presupuesto.

CONTENIDO DE LA ETAPA:

- Establecer la situación interna y externa de la mediana empresa.
- Establecer la ejecución del plan de implementación, desarrollando el concepto general del plan, las estrategias de implementación, las políticas de implementación, las recomendaciones, la finalidad para su implementación, seguimiento y control.
- La administración y logística, desarrollando el cronograma de implementación y el respectivo presupuesto.

3.3 TERCERA FASE

ETAPA COMPLEMENTARIA

NOMBRE: Sistema de evaluación conceptual del modelo.

OBJETIVO DE LA ETAPA: Obtener la retroalimentación de la aplicación del modelo de rejilla gerencial.

CONTENIDO DE LA ETAPA:

- Metodología de evaluación conceptual del modelo.
- Instrucciones para la hoja de evaluación.
- Determinación de las áreas específicas de evaluación.
- Determinación de la hoja de evaluación.

3.4 RETROALIMENTACION DE LAS ETAPAS.

- **RESULTADOS ESPERADOS.**
  - ✓ Inducción a la participación y el pleno reconocimiento de la importancia de cada persona.
  - ✓ Uso mas frecuente de control de los recursos humanos, financieros y de la autoridad que les concede su puesto en la motivación de personal.
  - ✓ Obtener calidad de las decisiones sobre políticas, procesos y procedimientos, calidad de los servicios de staff, la eficiencia laboral y el volumen de producción adecuada.

- ✓ Lograr un grado de compromiso personal en el cumplimiento de las metas, la preservación de la autoestima de los empleados.
- ✓ Mantener la asignación de responsabilidades con base a la confianza y no en la obediencia.
- ✓ Tener buenas condiciones de trabajo y la permanencia de relaciones interpersonales satisfactorias.
- ✓ Tener una concepción del trabajo basado en el respeto por la dignidad de las personas que colaboran para su empresa.
- ✓ Preocupación por ofrecer a sus trabajadores seguridad en su fuente de empleo.
- ✓ En lugar de despedir al personal brindar a los trabajadores de cada uno de los puestos la capacitación necesaria y suficiente para que se integren exitosamente al desarrollo de nuevos retos.
- ✓ Clasificación de los estilos administrativos que se deben analizar para determinar características de personalidad del líder, desarrollar capacitaciones de los administradores y condiciones de la empresa.

4. OBJETIVOS DEL MODELO.

4.1 Objetivo General.

Identificar los tipos de liderazgo que los gerentes pueden aplicar en las áreas funcionales de la empresa, de acuerdo al modelo de rejilla gerencial.

4.2 Objetivos específicos.

- ➢ Representar a través de un esquema, los tipos de liderazgo que posee el modelo de rejilla gerencial.
- ➢ Facilitar a la mediana empresa que se dedican a la elaboración de productos de limpieza para el hogar e industria, de una herramienta administrativa para la gestión participativa de los recursos humanos.

- Diseñar un proceso de evaluación que garantice los resultados esperados, de la ejecución del modelo en función de mejorar la competitividad.

5. DESARROLLO DE LA PROPUESTA DEL MODELO DE REJILLA GERENCIAL.

5.1 FASE I: FASE PRELIMINAR (ETAPA I, ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA.

En esta fase se utiliza la técnica del FODA, (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). Es el análisis de variables controlables (las fortalezas y debilidades son internas de la organización y por lo tanto se puede actuar sobre ellas con mayor facilidad), y de variables no controlables (las oportunidades y amenazas las presenta el contexto y la mayor acción que podemos tomar con respecto a ellas, es preverlas y actuar a nuestra conveniencia). Por tanto en las variables controlables se analizará el ambiente, considerando la misión y visión de la empresa, la planificación, la organización, el análisis de puestos y el estilo de liderazgo actual; en las variables no controlables (oportunidades y sus amenazas) se analizará todos aquellos aspectos que pueden llevar al fracaso a una empresa y cuales serian aquellas posibilidades que de ejecutarse pueden poner en aprietos la conducción de la empresa y llegar a la quiebra o cierre de la misma.

Esta etapa es considerada no de mayor importancia pero necesaria para desarrollar el modelo, ya que un gerente no podrá ejecutar sus estilos de liderazgo si no conoce el ambiente interno y externo de la empresa, por estas razones deberá ser utilizada en cada una de las áreas funcionales para detectar problemas que estén afectando la competitividad de la empresa desde el punto de vista liderazgo.

Todos los problemas encontrados deberán tener solución pero se deberán determinar a través del respectivo diagnostico que se realizara de la siguiente forma:

- Análisis del ambiente interno y externo de la empresa.

Las empresas dedicadas a la elaboración de productos de limpieza para el hogar e industria, deben realizar un análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas **(FODA).**

ESQUEMA DE FUNCIONAMIENTO DE LA ETAPA I.

➢ El análisis de la situación actual, será ejecutado por grupo staff contratado por la Junta Directiva y se deberá desarrollar en la siguiente forma:

- Reunión con la Junta Directiva, para conocer las políticas de la empresa, sus objetivos a corto, mediano y largo plazo.
- Lectura de la información referente a la empresa (Pagina Web, revistas, manual de bienvenida, brochurs).
- Reunión con los gerentes de las diferentes funciones para conocer los sistemas de funcionamiento.
- Desarrollo de la técnica del FODA siguiendo el esquema de análisis siguiente:

- Analizar la misión y visión de la empresa.

Paso 1: Identificar la función o tarea básica de la empresa, que la sociedad demanda. Paso 2: Determinar el propósito de como una empresa debe cumplir a la sociedad. Paso 3: Identificar el propósito y la misión de las empresas.

- Analizar la planificación de la empresa.

Paso 1: Determinar si el plan establecido cumple con su clasificación, (propósitos, o misiones, objetivos o metas, estrategias, políticas, procedimientos, reglas, programas y sus respectivos presupuestos). Paso 2: Seguimiento de los pasos de la planeación (Atención a las oportunidades, establecimiento de objetivos o metas, consideración de premisas de planeación, identificación de alternativas, comparación de

alternativas, elección de alternativas, formulación de planes de apoyo, conversión de planes en cifras mediante la realización de presupuestos).

- Analizar la organización de la empresa.

Paso 1: Identificar la división organizacional (el departamento, niveles organizacionales y tramos de administración. Paso 2: Determinar el ambiente organizacional para el espíritu emprendedor. Paso 3: Identificar si existe mejora continua o actualización en la estructura del organigrama. Paso 4: Definir políticas de motivación de personal.

- Analizar el personal en cada uno de los puestos de la empresa.

Paso 1: Determinar la función administrativa en cuanto a la integración de personal desde el punto de vista ocupación y puestos de trabajo en la estructura. Paso 2: Determinar si los puestos de jefatura tienen claro en que consisten exactamente las labores de una gerencia. Paso 3: Determinar si existen los procedimientos adecuados de selección de personal. Paso 4: Identificar los requisitos y diseños de puestos de la empresa.

- Analizar el estilo de liderazgo dentro de la empresa.

Paso 1: Determinar la conducta y estilos de liderazgo. Paso 2: Identificar los enfoques situacionales o de contingencia de liderazgo.

- Elaborar el diagnostico sobre: la misión y visión, la planificación, la organización de la empresa, del análisis de los puestos del `personal y de los estilos de liderazgo actuales de la empresa.

PASOS A SEGUIR PARA LA APLICACION DEL METODO FODA.

Primer paso:

Agrupar los participantes de forma que todas las posiciones estén representadas; se buscan visiones mixtas de la organización.

Segundo paso:

Cada grupo lista por separado lo que siente que son las fortalezas y debilidades y las oportunidades y amenazas de la organización.

Tercer paso:

Cada grupo explica en 15 minutos lo que encontraron. Un expositor por grupo.

- Todo lo propuesto se lista sin pedir evidencia, se busca una lista aditiva de lo que molesta: percepciones, emociones, sentimientos y sensaciones de los miembros del grupo hacia las dimensiones propuestas en el contexto interno y externo.

- Sentar prioridades en los problemas y clasificarlos de cuerdo a una graduación establecida anticipadamente.

- Especificar el problema de mayor peso y señalar sus causas posibles, así como la solución del problema

- Establecer las bases para elaborar el plan del estudio de la organización, o parte de la misma.

A continuación se presenta el cuadro que refleja el análisis de la situación actual de las diferentes empresas que se dedican a la producción de productos de limpieza para el hogar utilizando los productos de limpieza.

SITUACION ACTUAL DE LA MEDIANA EMPRESA DEDICADAS A LA PRODUCCION DE PRODUCTOS QUIMICOS PARA LA ELABORACION DE PRODUCTOS DE LIMPIEZA PARA EL HOGAR E INDUSTRIA.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
En las empresas un 38% de los gerentes permiten a sus trabajadores libertad de hacer su trabajo	La aplicación de un modelo de Rejilla Gerencial, que mejore la competitividad de la empresa.	En las empresas un 100% no conocen un modelo de rejilla gerencial.	Diferentes ideologías que llegan a los gobiernos.
Existe una socialización en un 81% entre los gerentes y sus empleados.	Habilidad de hacer competencia con las demás empresas	No existe sistema de evaluación de aplicación de estilos de liderazgo.	Cambios en las políticas del sistema tributario del país.
En las empresas el 45% aplican el liderazgo democrático y el 36% orientado al grupo.	Existencia de mano de obra a precios bajos.	En las empresas no existe o no se aplica un modelo de Rejilla Gerencial que mejore la competitividad.	Existencia de competencia desleal en el mercado.

En las empresas en un 85% dicen que el liderazgo democrático les permite solucionar sus problemas.	Las materias primas satisfacen la demanda actual.	En las empresas se desconoce la finalidad de la aplicación de un modelo de que aumente la competitividad.	Incremento de los precios, cuando no existe aumento de los salarios mínimos.
Existencia de delegación de autoridad como habilidad gerencial	Oportunidad de insertarse en el mercado regional.	En las empresas se carece del trabajo en equipo.	Formación de sindicatos que afecten la estabilidad laboral.
En un 36% se considera que existe ritmo propio de trabajo.	Oportunidad de convertirse en empresa líder.	No existe coordinación de las áreas funcionales.	Que la competencia aplique modelos de competitividad eficientes.
Interés en desarrollar la reingeniería a la organización de la empresa.	Reducción de los costos, utilizando políticas adecuadas y con base a las realidades del mercado.	No existe comunicación entre las áreas de coordinación.	Cambios constantes en los mercados por alzas de precios.
Existencia de procedimientos de selección de personal.	Desarrollar capacitación eficiente de su personal en áreas específicas.	Las estructuras organizacionales no se les realizan reingeniería.	La falta de instituciones especializadas en impartir capacitaciones.

			.
Se cumplen los requisitos para la asignación de puestos de la empresa	Especialización de su personal en áreas gerenciales.	No existe un procedimiento adecuado para la selección de personal a los puestos de acuerdo a su orgánica.	Falta de mano de obra calificada. .
Existe organización formal de la empresa.	Cambios rápidos y funcionales de la estructura.	Falta de actualización de la estructura organizacional.	Nula fabricación de materias primas principales.
En la planeación cumplen con los pasos establecidos.	Estabilización de la moneda en el país.	No existe liderazgo orientado a la perseverancia en el cumplimiento de los objetivos.	Brote de crisis sociales que afecten el desarrollo económico y estabilidad de la empresa.

5.2 FASE II: ETAPA II DISEÑO DEL MODELO Y ETAPA III IMPLEMENTACION DEL MODELO DE REJILLA GERENCIAL.

a) ETAPA II DISEÑO DEL MODELO.

b) LA MATRIZ DE ENFOQUE GERENCIAL A TRAVES DE REJILLA GERENCIAL QUE SERA APLICADO POR CADA UNO DE LOS GERENTES EN LAS DIFERENTES AREAS FUNCIONALES, SIGUIENDO EL ESQUEMA DE FUNCIONAMIENTO SIGUIENTE:

1) Definir las funciones más importantes de la empresa.

2) Conocer las perspectivas de empresa.

3) Aplicar las orientaciones dentro de las áreas funcionales.

4) Aplicar los diferentes estilos de liderazgo en los diferentes momentos coyunturales de la empresa, como modelo de rejilla gerencial.

5) Desarrollar las fases del programa de desarrollo organizacional del tipo Rejilla Gerencial.

6) Registro de los resultados esperados.

c) CASO PRÁCTICO DEL DISEÑO DEL MODELO DE REJILLA GERENCIAL.

Para verificar si la empresa es excelente o no, se propone la utilización de la conformación empresarial la cual permite la evaluación de las cinco funciones de la empresa a través de tres perspectivas y cuatro orientaciones, para valorar cada aspecto del comportamiento o desempeño de la organización se desarrolla el caso practico siguiente:

1) CINCO FUNCIONES DE LA EMPRESA

- Administración.
- Producción.
- Ventas.
- Informática.
- Finanzas.

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

Hacer las áreas funcionales con calidad de liderazgo y que se convierten en un vehículo y un mecanismo ideal para lograr que cumplan las metas por área y que provean las oportunidades de practicar los nuevos conceptos o estilos de liderazgo, comunicación y participación en el mejoramiento de la competitividad.

2) LAS PERSPECTIVAS SON:

- **EFICIENCIA VIGENTE:**

Se refiere a la evaluación de que también esta haciéndose las cosas en el momento, indicando las áreas de debilidad y fortaleza en las operaciones de la empresa.

- **FLEXIBILIDAD**:

Es la capacidad de la empresa para cambiar rápida, correcta y solidariamente con el fin de enfrentar los cambios imprevisibles que ocurran a corto plazo, señalando la fuerza de reserva, de sustentación y de solución de problemas.

- **DESARROLLO**:

Son las estrategias de largo plazo, (1,5 o 10 años) que puedan aumentar la posibilidad de que la empresa alcance más adelante un crecimiento programado.

3) LAS ORIENTACIONES SON:

- **ACCIONES EMPRESARIALES**.

Clasificadas como internas (Acciones influidas por factores controlados directamente por la empresa).

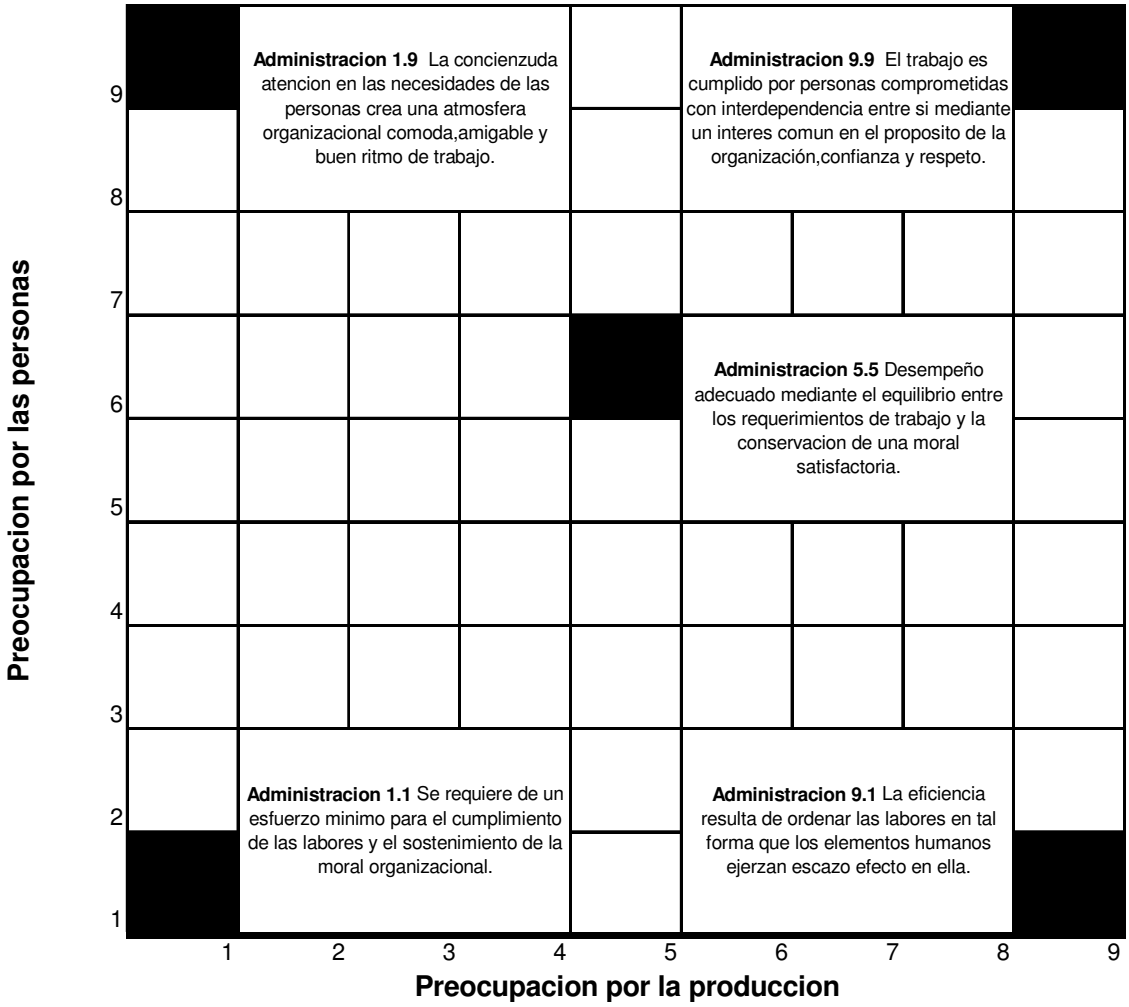
- **ACCIONES EXTERNAS**: (Influencia fuera de control de la empresa).
- **ACCIONES AGRESIVAS**:(Que pretenden incrementar el impulso, esto es, estimular oportunidades, aceptar desafíos, aumentar la capacidad de la empresa para alcanzar su estado de excelencia.
- **ACCIONES DEFENSIVAS**: (Que pretenden disminuir la resistencia del avance, repeler o rechazar amenazas,

reducir o eliminar debilidades o deficiencias, reducir o neutralizar obstáculos que limiten las relaciones de la empresa.

4) EL MODELO DE REJILLA GERENCIAL.

Las gerencias de las diferentes áreas funcionales se orientaran hacia dos asuntos: La producción y las personas.

Se evaluaran los cinco estilos de administración de Rejilla Gerencial dependiendo de la situación en que se encuentre la empresa, de esa forma el gerente puede tomar la decisión de aplicar el estilo de mayor conveniencia. **(VER ANEXO 3 "PERFIL PARA DETERMINAR ESTILOS DE LIDERAZGO").**



Los estilos que son propuestos para ser aplicados en los momentos de mayor conveniencia serán los siguientes:

9,1 GERENTE AUTOCRATICO Y AUTORITARIO: Es el jefe chapado a la antigua que se preocupa por la posición y el rango, que utiliza su energía para dominar a los demás y reafirmar su autoridad que suprime conflictos, mantiene la ética de producir y no le interesan las necesidades del personal a cargo.

1, 9 GERENTE CLUB CAMPESTRE. Los gerentes de esta categoría si se preocupan por tener una fuerza de trabajo feliz y armonioso con días de holganza, mantiene al personal como vacas contentas, aunque producen poco, el ambiente de trabajo es relajado e informal.

1, 1 ADMINISTRACION EMPOBRECIDA. El gerente no tiene interés ni en la gente ni en la producción, y funciona solamente al mismo nivel necesario. Para sobrevivir, existe solamente en la empresa para vigilar la puntualidad, evitar problemas grandes, sirve de conducto de información de los superiores a los subordinados y esperar su jubilación.

9, 9 ADMINISTRACION POR EQUIPO: Insiste en tener excelencia en ambas áreas integrando las máximas sensibilidades hacia la gente con la máxima preocupación por la producción. El gerente que escoge este estilo no renuncia a su autoridad, sino que actúa como entrenador, consejero y el mejor administrador seria el que tiene este estilo, porque tiene el máximo interés tanto por la producción como por la gente.

5,5 A mitad del camino. El líder mantiene una eficiencia adecuada en la tarea del bienestar satisfactorio.

Organización y buen desempeño, manteniendo bienestar en las personas, crea un ambiente satisfactorio. El mejor administrador sería el

que tiene 9,9, porque tiene el máximo interés tanto por la producción como por la gente y porque este es consistente o dura indefinidamente en vez de ser temporal, esporádico o transitorio

5) FASES DEL PROGRAMA DE DESARROLLO DE REJILLA GERENCIAL.

a) Entrenamiento a través de seminario.
b) Reuniones de confrontación integrada.
c) Establecimiento de objetivos organizacionales.
d) Desarrollo de equipo.
e) Desarrollo de variables del Modelo de Rejilla Gerencial.
f) Evaluación de resultados.

- SEMINARIO. Será para todos los miembros de la organización, partiendo de la alta dirección hasta la base, con el fin de analizar la cultura organizacional a través de la Rejilla Gerencial.

Cada una de las funciones de la empresa evaluará por medio de su respectiva gerencia la Rejilla Gerencial en cuatro alternativas que son:

- Excelente.
- Muy bueno.
- Bueno.
- Deficiente.

La gerencia utilizará sus conocimientos y experiencias generales para verificar lo que esta bien, evaluar las correcciones necesarias complementando el estudio de toda la organización.

- REUNIONES DE CONFRONTACION INTERGRUPAL. Para desarrollar el intercambio entre los grupos y mejorar la coordinación entre ellos, esta fase busca aprender como alcanzar el máximo de cooperación y coordinación mientras se mantiene toda la eficiencia posible.
- ESTABLECIMIENTO DE LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES. Por la alta dirección de la organización mediante la confirmación de la excelencia, empresarial. En esta fase los miembros del equipo de alta dirección definen un modelo estratégico al cual la empresa debería asemejarse ella.

- DESARROLLO DE EQUIPO. Cada gerencia utilizará la rejilla para evaluar la calidad y la naturaleza de la participación del personal con el objeto de resolver las dificultades y verificar el rumbo en el plan de mejoramiento.

- DESARROLLO DE VARIABLES DEL MODELO. La empresa debe designar gerencias con conocimiento de Rejilla Gerencial en sus áreas funcionales.

- **Compromisos del gerente o el líder.**

  - Establecer buenas relaciones con su personal lo cual será relevante para aumentar su competitividad.
  - Conocer la herramienta de Rejilla Gerencial.
  - Aplicar las técnicas de diagnostico.
  - Semestralmente elaborar los informes de los resultados de la aplicación del diseño del modelo de Rejilla Gerencial.

- **Calidad de liderazgo.**

  - Debe mejorar las relaciones interpersonales entre todos los niveles, mejorando la competitividad.

- Debe dar soluciones a los problemas en equipo.

➢ **El grado de confianza.**

- Causas de la baja confianza:

✓ La percepción de que no hay valores.

✓ La desigualdad social.

✓ Pesimismo sobre el futuro.

- Efectos de la baja confianza:

✓ La falta de responsabilidad y espíritu de colaboración en el ambiente laboral.

✓ La incapacidad del sector económico de cooperar y de llegar a un consenso sobre el rumbo de la economía.

✓ La falta de visión empresarial hacia el futuro.

c) Normas recomendadas para la comunicación ascendente y descendente.

✓ Que se reúnan semanal o quincenalmente.

✓ Llevar un archivo de informes sobre puntos importantes de las reuniones.

✓ Reuniones que no pasen de una hora máximo.

✓ La hora debe ser fija, invariable y dentro de las horas de trabajo.

✓ Es preferible evitar reuniones los días de más movimiento laboral.

✓ El sitio debe ser cómodo, aseado, bien ventilado, previsto con lo necesario. Debe estar libre de interferencias, ruidos, tráfico de personas y teléfonos, pues no deberá existir ninguna clase de interrupción.

✓ Utilizar siempre una agenda sobre el desarrollo de los puntos a tratar en las reuniones.

✓ La comunicación ascendente y descendente se debe considerar, porque debe fluir un intercambio de información entre los distintos niveles jerárquicos, debe ser oportuna para poder corregir cualquier inconveniente que se de en la evaluación del modelo, para la toma de decisiones.

Ejemplo

AGENDA SOBRE EL DESARROLLO DE UNA REUNIÓN

Fecha: _____

- Presentación de la información a tratar (5 minutos).

  La gerencia explica los siguientes temas de interés:

  - La empresa está planeando sus áreas de actividad a largo plazo y para el año que viene va a entrar en otros mercados.

- Aclaración de aspectos (5 minutos)

Contestando a una pregunta, la gerencia explica que no se ha decidido todavía pero buscará una contestación y la comunicaría al grupo la próxima semana.

- Seguimiento de acciones acordadas (5 minutos)

Se notó que se habían cumplido todas las acciones acordadas menos una. En el caso de la búsqueda de cotizaciones para las nuevas sillas para.....

- Problemas por solucionarse (10 minutos)
- El señor x planteó el problema incipiente de.....etc.
- Decisiones tomadas (10 minutos)

Se decidió que el Sr. x analizaría ciertos factores que van a influir en la solución de..... y presentaría una recomendación firme en tres semanas.

- Discusión General (20 minutos)

Se hicieron comentarios y discutieron los siguientes:

a. .....
b. .....
c. ..... Etc.

- Temas para ser comunicados arriba/abajo (5 minutos)

El Grupo acordó que los puntos clave para ser comunicados arriba y abajo son:

Hay un descontento creciente por el no-cumplimiento de..... y debe ser investigado.
Se sospecha que el costo de mantener prendidas las luces de la oficina sería menos que los costos de reemplazar los tubos, que tienen una vida decidida por el número de veces prendidas y apagadas.
Se aprecian las noticias recibidas sobre.....y quieren asegurar toda cooperación en..... tal cosa, etc.

- Informe de Acciones Acordadas

Adjunto se encuentra parte de un Informe de Acción que reseña las decisiones acordadas durante la reunión.

Se distribuyeron copias en el acto.

INFORME DE ACCIONES ACORDADAS.

Fecha: _____

TEMA	ACCION ACORDADA	QUIEN	CUANDO	SEGUIMIENTO
Espacio	Averiguar y comunicar	Gerencia	2 semanas	En 2 semanas
Cotización sillas	Seguir buscando	X	3 semanas	En 3 semanas

- **Recompensas justas.**

Se debe utilizar la recompensa justa, para designar todo aquello que las personas reciben a cambio de su trabajo, como empleados.

De esto que las personas reciben por su trabajo, una parte muy importante lo constituyen el sueldo, los incentivos, cuando los hay y las prestaciones, tanto en efectivo como en especie. La otra parte importante de la recompensa justa corresponde a la satisfacción que el personal obtiene, de manera directa del gerente por la ejecución de su trabajo y de las condiciones en que este se realiza.

- **Medio ambiente**.

Reducir y en la medida de lo posible, eliminar la contaminación, tomando como base una gestión adecuada de los recursos y utilizar tecnología adecuada; con esta consideración, el entorno no debe preocupar a la conducción de personal dentro de las empresas, pues no afecta a los que ejecutores de los estilos de liderazgo.

- EVALUACION DE LOS RESULTADOS.

Sobre los cambios ocurridos, para estabilizar los objetivos organizacionales y establecer nuevos objetivos para el futuro.

La Rejilla Gerencial se diseña para ayudar a los gerentes a definir su propio estilo de liderazgo, el objetivo final es que el líder aplique los diferentes

estilos de acuerdo a la coyuntura de la empresa es decir producir gerentes de la clase 9, 9.

- Se mejoró la competitividad de la empresa.
- Se desarrollaron las habilidades para hacer competencia con las demás empresas.
- Se logro la inserción en el mercado regional.
- La empresa se convirtió en una empresa líder a mediano plazo.
- Se redujeron los costos, habiendo utilizado políticas adecuadas y con base a las realidades del mercado.
- Se ha desarrollado una capacitación eficiente de su personal en áreas específicas.
- Se desarrolló el trabajo en equipo.
- Se mejoraron los canales de comunicación.
- Se logró una especialización de su personal adecuado y dentro de las áreas gerenciales.
- Se observó cambios rápidos y funcionales de la estructura.

F. PLAN DE IMPLEMENTACION DE LA PROPUESTA.

1. Objetivos

1.1 General

Implementar el Modelo de Rejilla Gerencial en las Mediana Empresa, dedicadas a la elaboración de productos de limpieza para el hogar e industria del área metropolitana en San Salvador.

1.2 Específicos.

d) Ejecutar el proceso del diagnostico de la empresa a través del FODA, para conocer la situación actual de la misma.

e) Implementación el modelo logrando la proyección competitiva de la empresa.

f) Obtener de la gerencia la capacidad de conducción de la empresa y la motivación para el cumplimiento de las metas establecidas.

2. Plan de Acción.

ESQUEMA DE IMPLEMENTACION.

2.1 SITUACION DE LA MEDIANA EMPRESA.

- Externa.
- Interna.

2.2 OBJETIVO

2.3 DESARROLLO O EJECUCION.

a) Concepto general.

b) Estrategias de implementación.

c) Políticas de implementación.

d) Recomendaciones para la implementación.

e) Responsabilidades para implementar el modelo de Rejilla Gerencial en las áreas funcionales.

f) Seguimiento y control.

2.4 ADMINISTRACION Y LOGISTICA

- **ADMINISTRACION.**

- **Decisión para adquirir el modelo.**
- **Cronograma de implementación.**
- **Responsable de implementación.**

- **LOGISTICA.**

- **Recursos para la implementación del modelo.**
- **Presupuesto de implementación.**

2. Desarrollo del Plan de Acción.

2.1 SITUACIÓN DE LA MEDIANA EMPRESA.

a) Externa.

La situación externa de la mediana empresa se ha caracterizado por las siguientes situaciones:

- Diferentes ideologías que llegan a los gobiernos.
- Cambios en las políticas del sistema tributario del país.
- Existencia de competencia desleal en el mercado.
- Incremento de los precios, cuando no existe aumento de los salarios mínimos.
- Cambios constantes en los mercados por alzas de precios.
- Brote de crisis sociales que afecten el desarrollo económico y estabilidad de la empresa.

b) Interna.

La situación interna de la mediana empresa se ha caracterizado por las siguientes situaciones:

- No existe sistema de evaluación para la aplicación de los estilos de liderazgo.
- En las empresas se desconoce la finalidad de la aplicación de un modelo que aumente la competitividad.
- En las empresas se carece del trabajo en equipo.
- No existe coordinación de las áreas funcionales.
- No existe comunicación entre las áreas de coordinación.
- No existe un procedimiento adecuado para la selección de personal a los puestos de acuerdo a su organización.
- No existe liderazgo orientado a la perseverancia en el cumplimiento de los objetivos.

2.2 OBJETIVO.

Que la junta directiva de la mediana empresa aplique el diseño del modelo de Rejilla Gerencial, en todas las áreas funcionales con la finalidad de mejorar la competitividad.

2.3 EJECUCIÓN O DESARROLLO.

a) CONCEPTO GENERAL.

La mediana empresa dedicada a la elaboración de productos de limpieza para el hogar e industria, implementaran el diseño de modelo de Rejilla Gerencial en tres fases, utilizando la metodología de aplicación siguiente:

- Primera Fase (fase preliminar) Durante un periodo de dos meses.
- En una primera etapa, deberá conocer la situación actual de la empresa utilizando la técnica del FODA para analizar: la misión, visión, la planificación, organización, el análisis de puestos y los estilos de liderazgo.
- Segunda fase (Implementación del modelo) Durante un periodo de cuatro meses.
- Desarrollar los objetivos que deben cumplirse como modelo.
- Desarrollar las perspectivas orientadas a las acciones como modelo.
- Desarrollar las fases en la aplicación de los estilos de liderazgo.
- Tercera fase (sistema de evaluación) Durante un mes, desarrollar la etapa complementaria como un sistema de evaluación para obtener resultados de la aplicación del modelo.
- Desarrollar en un periodo de 1 semanas las actividades para la evaluación, utilizando la hoja de evaluación conceptual y conocer el cumplimiento de las tareas o responsabilidades de los gerentes.

- Elaborar los informes en una semana, de los resultados, evaluar la retroalimentación y en reunión con los gerentes evaluar la toma de decisiones.

b) ESTRATEGIAS DE IMPLEMENTACION.

El gerente general convocará por iniciativa propia, a los gerentes de las áreas funcionales para informarles sobre la aplicación del modelo y comunicar los cambios y ajustes que se aplicaran en cada área.

- Realizar reuniones de trabajo como dirigente del modelo, con los equipos de alto desempeño para afinar las acciones a seguir de acuerdo al modelo propuesto.
- Hacer la integración del recurso humano con responsabilidades de conducción para que reciban capacitación continua.
- Lograr el involucramiento de las autoridades máximas de la organización, para que brinde el apoyo necesario para el desarrollo del diseño del modelo.

c) POLITICAS DE IMPLEMENTACION.

- Mantener programas de capacitación continua para los gerentes y el personal de las áreas funcionales, a manera que se implemente y se desarrolle el modelo.
- Evaluar el desempeño actual de los gerentes y demás personal de las áreas funcionales para realizar comparaciones periódicas según el desarrollo del modelo.
- Preparar a todo el recurso humano de la organización, para que reciban y asimilen el nuevo modelo con mucho interés.
- Enseñar al personal que cuando se trabaja en equipo, con una buena comunicación, poniendo en común la humildad, su potencial de conocimiento y su experiencia, se cometen menos errores y se facilite el trabajo.

- Determinar cuales serán los recursos necesarios para la implementación del modelo, la cual será la base para su adecuada aplicación.
- Considerar los recursos humanos idóneos y los recursos técnicos financieros necesarios.
- Es competencia de estas empresas que cuenten con un departamento encargado de capacitación al personal de las áreas gerenciales de la empresa.
- Es responsabilidad de la gerencia de la mediana empresa conocer el tipo de liderazgo que utilizan.
- Tener conformado un Comité de Seguimiento y Control, el cual deberá estar integrado por cinco personas para evaluar la aplicación del modelo.
- Contratar personal que tenga conocimientos generales sobre liderazgo.

d) RECOMENDACIONES PARA LA IMPLEMENTACIÓN.

- El modelo debe implementarse de forma moderada, es decir no aplicarlo rápido ya que este plantea un nuevo clima organizacional y el personal deberá ir adaptándose lentamente.
- El equipo que dirija el modelo debe involucrarse de una manera continua en la aplicación, ya que de su interés dependerá que el personal se adapte con mayor facilidad.
- Mensualmente los gerentes deben evaluar como y en que forma tienen sus relaciones laborales con el personal.
- Será determinante que las gerencias de estas empresas establezcan buenas relaciones con su personal, lo cual será relevante para aumentar su competitividad.
- Quienes asuman la gerencia de estas empresas deberá estar orientado a la aplicación del modelo.

- Las gerencias de las áreas funcionales deberán rendir informes de sus resultados al Comité de Seguimiento y Control.

e) RESPONSABILIDADES EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO.

1) Junta Directiva.

- Autorizar la obtención del Modelo.
- Ejecutar el diagnostico de la empresa, con profesionales del ambiente externo.
- Entregar el análisis FODA a la gerencia general.
- Adquirir el modelo para ser implementado en la empresa.
- Dar las políticas de implementación del modelo.
- Organizar el Comité de Seguimiento y Control en la empresa.
- Fortalecer y consolidar el modelo, a través de los Gerencias.
- Obtener mediante presupuesto los recursos financieros que se requerirán para el funcionamiento.

2) El Comité de Seguimiento y Control.

- Dar las facilidades para que sea ejecutado el diagnostico de la empresa.
- Involucrarse de una manera continua en la aplicación del modelo, ya que de su interés dependerá que las gerencias se adapten con mayor facilidad al modelo.
- Mantener informada a la Junta Directiva sobre aspectos que involucren: logros, avances y dificultades con el propósito de mantener un monitoreo.

- Mantener un diálogo constante sobre el proceso de implementación con las personas involucradas.
- Evaluar la aplicación del modelo a través de las herramientas establecidas bajo el sistema.
- Determinar cuales serán los recursos necesarios para la implementación del modelo.
- Conocer detallada y permanentemente la situación en todo lo relacionado a la aplicación del modelo.
- Aprobar, rechazar o modificar los resultados del diagnostico.
- Aprobar, rechazar o modificar el desarrollo del Modelo, su implementación y el Sistema de Evaluación.
- Ejecutar el proceso de evaluación sobre la implementación del modelo.
- Verificar el cumplimiento de las estrategias y políticas de implementación.
- Comprobar el cumplimiento de cada una de las etapas y los elementos que forman el modelo.
- Medir el nivel de adaptación de los empleados en la organización con la nueva forma de dirigir el personal con base a una alta participación de las gerencias de las áreas funcionales.
- Verificar el volumen de problemas abordados y resueltos con la participación de los empleados y comparándolos cuando no se involucraba al empleado.
- Verificar constantemente como y cuando se pueden hacer reconocimientos con respecto al los logros realizados en la organización.

- Es competencia del Comité de Seguimiento y Control mantener los adecuados canales de comunicación para el intercambio de información entre las partes involucradas.

3) El Gerente General.

- Aplicar liderazgo de Rejilla Gerencial, debiendo rendir informes de sus resultados al Comité de Seguimiento y Control.
- Conocer los estilos de liderazgo que son utilizados, dentro del modelo.
- Analizar la misión en coordinación con las gerencias, esto con la finalidad de desarrollar el modelo.
- Reunirse y analizar con las diferentes gerencias de las áreas funcionales lo relacionado a la preparación y ejecución del modelo.
- Conocer en detalle todo el contenido del modelo.
- Recopilar y proporcionar al Comité de Seguimiento y Control, los antecedentes actualizados de la situación externa e interna para el diagnostico de la empresa.

4) Las gerencias de las áreas funcionales.

- Conocer en detalle todo el contenido del modelo.
- Aplicar liderazgo de Rejilla Gerencial, rindiendo informes de sus resultados a la gerencia general.
- Conocer los estilos de liderazgo que son utilizados, dentro del modelo.
- Establecer estrecha coordinación de trabajo con los empleados para la ejecución del plan de implementación del modelo.
- Mantener un control de los empleados sobresalientes en el cumplimiento de los objetivos.

- Estudiar y analizar las políticas establecidas del modelo, a fin de determinar la misión y visión de la empresa como el objetivo que se pretende alcanzar con la implementación del modelo.

d) ADMINISTRACIÓN Y LOGISTICA

(1) ADMNISTRACIÓN.

- **Decisión para adquirir el modelo.**

El modelo será propuesto por los autores a la Junta Directiva de la mediana empresa de producto de limpieza, para que después de conocerlo, identifiquen los beneficios que se pueden obtener.

- **Cronograma de implementación.**

CRONOGRAMA PARA LA IMPLEMENTACION DEL MODELO EN LAS EMPRESAS																												
	ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO			
FASES	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
PRIMERA FASE																												
Analizar la misión y visión																												
Analizar la planificación																												
Analizar la organización																												
El análisis de puestos																												
Analizar el estilo de liderazgo																												
SEGUNDA FASE																												
Desarrollar objetivos del modelo																												
Desarrollar perspectivas.																												
Implementación del modelo																												
TERCERA FASE																												
Aplicación de hoja de evaluación conceptual																												
Elaboración de los informes sobre los resultados																												
Organizar la retroalimentación																												
Toma de decisiones																												

(2) LOGISTICA.

a) Recursos para la implementación del modelo.

- Papelería y útiles de escritorio.
- Aulas con sus respectivos pupitres.
- Ventilación en las áreas de capacitación (aulas)
- Asesores.
- Pizarras acrílicas.
- Alimentación.
- Escritorios.
- Sillas giratorias ergonómicas.
- Transporte.

b) Presupuesto de implementación.

PRESUPUESTO PARA LA IMPLEMENTACION DEL MODELO DE REJILLA GERENCIAL

CANT	MATERIALES	PRECIO UNIT	PRECIO TOTAL
1	Pizarra Acrílica.	$90.00	$90.00
10	Escritorios de 2 personas.	$100.00	$1,000.00
10	Sillas giratorias ergonómicas.	$35.00	$350.00
20	Papelería.	$3.50	$70.00
SUBTOTAL			$1,510.00

CANT	PAGO DE PERSONAL	PRECIO HORA CLASE	CANT DE HORAS	PRECIO HOMBRE	PRECIO TOT
2	Asesores	$5.00	160	$800.00	$800.00
SUBTOTAL				**$800.00**	$800.00

CANT	Otros gastos	PRECIO UNIT	PRECIO TOTAL
1	Transportes		$100.00
1	Combustible		$100.00
1	Alimentación/refrigerios		$100.00
SUBTOTAL			$300.00

PRESUPUESTO GENERAL	
CONCEPTO	**COSTO**
MATERIALES	$1,510.00
PAGO DE PERSONAL	$800.00
OTROS GASTOS	$300.00
TOTAL	**$2,610.00**

C. FASE III: ETAPA COMPLEMENTARIA (PROPUESTA DE EVALUACIÓN).

1. METODOLOGIA DE EVALUACIÓN CONCEPTUAL DEL MODELO.

1.1 Autorización de la Junta Directiva con el propósito de obtener concientización y compromiso hacia los cambios que genere el clima el diseño del modelo existente.

1.2 Clasificar al personal por cargos, para conocer el universo a considerar.

1.3 El Comité de Seguimiento y Control, entrega a la gerencia general las Hojas de evaluación Conceptual a pasar para que se distribuyan al personal correspondiente (gerentes de las áreas), así como para desarrollar una reunión con el personal y evitar falsas especulaciones que generen algún tipo de resistencia al cambio.

1.4 Administración y recolección de las hojas de evaluación y recibirlas debidamente complementadas.

1.5 Análisis de las hojas de evaluación.

1.6 Elaboración de gráficos de los resultados de ambientación al modelo.

1.7 Elaboración del informe.

1.8 Elaboración de recomendaciones.

2. INSTRUCCIONES PARA LA HOJA DE EVALUACIÓN.

2.1 El proceso de evaluación es permanente y tiene por finalidad la realización de una justa apreciación de los gerentes subgerentes y personal que tienen bajo su mando personal, que permitan determinar los meritos relativos a los ascensos, bonificaciones, etc.

2.2 El objeto de la evaluación conceptual es valorar semestralmente el desempeño profesional, así como la conducta de los gerentes, subgerentes y las otras personas que tiene a su responsabilidad la conducción de la empresa.

2.3 La hoja de evaluación se aplica a los gerentes, subgerentes y las otras personas que tiene a su responsabilidad la conducción de personal, en cualquier cargo o función, que estén desempeñando en la empresa. El personal que se encuentre fuera del país durante los periodos de evaluación estará exento, total o parcialmente, según lo determine o lo autorice la Junta Directiva, por un periodo determinado y se registrara en el expediente respectivo de la persona dentro de la empresa.

2.4 La evaluación conceptual se inicia cuando la Comisión de Seguimiento y Control registra la información relacionada al evaluado. Posteriormente el evaluador continuará con el proceso en cuanto a los conceptos de los aspectos generales y luego la firma del personal que corresponda. El evaluado será el ultimo en firmar la hoja de evaluación, después que lo haya hecho la Junta Directiva, el evaluado siempre firmara de notificado.

2.5 La evaluación estará constituida por el promedio de las notas numéricas de los aspectos generales que valorizan el rendimiento del evaluado; por lo tanto existe una estrecha relación entre los conceptos y la nota numérica que se le asigna al evaluado.

2.6 La clasificación numérica se establecerá de la siguiente manera:

NOTA NUMERICA	CLASIFICACION
90 – 100	Excelente
80 – 89	Muy Bueno
70 – 79	Bueno
0 – 69	Deficiente

2.7 La hoja de evaluación considerará los aspectos generales: don de mando, conducción empresarial, capacidad de administración, capacidad técnica y ética. En cada uno de los aspectos se emitirá un concepto y luego se ponderara con una nota numérica, cuyo valor máximo será de 100 puntos.

3. LAS ÁREAS DE EVALUACIÓN.

3.1 Don de Mando.

- Ejerce un liderazgo aceptable o tiene problemas con el personal que lo rodea o sus subordinados.

- Utiliza una adecuada comunicación para dirigir, influenciar, coordinar, motivar, supervisar, enseñar, guiar y asesorar a sus subalternos, compañeros y superiores.
- Utiliza un adecuado estilo de liderazgo para dirigir, influenciar, coordinar, motivar, supervisar, enseñar, y guiar a sus subalternos.
- La obediencia descansa estrictamente en el cargo que ostenta, ya que no posee la capacidad de influenciar y lograr un cumplimiento de las ordenes en forma voluntaria.
- Es ejemplo de honestidad, integridad, veracidad, sacrificio y liderazgo, para sus compañeros y subordinados.

3.2 Conducción empresarial.

- Capacidad para organizar, planificar, ejecutar, coordinar y supervisar la consecución de la misión de la empresa.
- Identifica y utiliza los recursos disponibles en forma eficiente para conducir al personal que lo rodea hacia los objetivos propuestos.
- Es hábil y efectivo para afrontar desafíos de conducción y obtener resultados exitosos.
- Establece objetivos, desarrolla estrategias, determina prioridades, sincronización y orden, crea procedimientos apropiados.

3.3 Capacidad de administración.

- Capacidad de administrar recursos humanos, materiales y tiempo.
- Es hábil para prever, estimar y medir recursos, necesidades y actividades propias.
- Obtiene buenos resultados de la administración individual o de recursos asignados.

3.4 Capacidad técnica.

- Dominio de las especialidades asignadas con habilidad.
- Dominio de los estilos extremos de Rejilla Gerencial
- Esfuerzo individual para mantener un nivel de destrezas técnicas apropiadas.
- Aplica la creatividad y calidad de trabajo para satisfacer y exceder sus obligaciones.

3.5 Ética.

- Aspectos de su conducta con las personas que lo rodean.
- Valores morales y éticos que aprecian en su actitud personal.
- Confía en su persona para todos los aspectos que exigen ser buen líder.
- Emplea su profesión y cargo con integridad para servir a sus subordinados, unidad y la empresa.

3.6 Asimismo el sistema de evaluación incluirá lo siguiente:

- La participación en el desarrollo de eventos en función de aumentar la competitividad de la empresa.
- Las tareas realizadas en la empresa durante el periodo de evaluación.
- La capacidad demostrada en el proceso de formación del personal.
- Los resultados de inspecciones realizadas por cualquier u organismo externo.
- El desempeño en las tareas asignadas fuera de su responsabilidad.

- Los resultados de auditorias.
- Las acciones positivas y negativas de su personal bajo su mando durante el periodo de evaluación y que estén dentro de los horarios de trabajo.

Por lo anterior, la Hoja de Evaluación, requiere información completa sobre el evaluado, para que contribuya a una justa apreciación de su desempeño profesional.

La información requerida será llenada por la Comisión de Seguimiento y Control y debe considerar lo siguiente:

1) Fecha de contrato, fecha de cancelación de contrato y traslados durante el semestre.

2) Comisiones de servicio.

- Comisiones a eventos diversos haciendo presencia y representando la empresa.
- Hacer presencia y representar a la empresa en reuniones con organizaciones ecológicas, culturales, recreativas, alcaldías y otras.
- Hacer presencia y representar a la empresa en eventos deportivos y otros.
- Participación en reuniones de tipo informal y formal en el ámbito social con otras empresas.

3) Calificaciones resultado de las supervisiones.

- Registro de las supervisiones directas de las responsabilidades de su personal bajo su mando.
- Supervisiones directas al gerente, tanto de la Junta Directiva, como de la Comisión de Seguimiento y Control.

4) Las felicitaciones e incentivos recibidos.

5) Acciones distinguidas.

- Ser felicitado por el jefe inmediato.
- Haber realizado acciones honrosas para la empresa.
- Representar a los accionistas en eventos.
- Formar parte de una comisión temporal que realice una tarea o misión en beneficio de la empresa.
- Formar parte de una comisión de revisión y evaluación de trabajos técnicos, científicos.
- Formar parte de grupos staff, consejos directivos o administrativos.
- Ser conferencista y panelista en eventos culturales, educativos, etc.
- Ser el enlace entre la empresa y el visitante distinguido, representándola lo mejor posible.
- Formar parte de delegaciones de la empresa hacia el exterior.
- Ser felicitado por organizaciones importantes.
- Obtener diplomas de reconocimiento de la empresa.
- Finalizar estudios profesionales o técnicos.

6) Empleos ad – honorem.

- Ser miembro de las comisiones de inventario, de control o de cualquier otra, que requiere un esfuerzo adicional a las propias del evaluado.

7) Ausencias en sus funciones.

- Por enfermedades o accidentes.
- Todo tipo de ausencia justificada que sea resultado del trabajo.

8) Faltas, y llamadas de atención.

- Faltas y sanciones aplicadas.
- Actos desleales en contra de la empresa.

9) Los conceptos de la Junta Directiva, Comisión de Evaluación y Control y de la Gerencia General, deben ser orientados al trabajo integral y el rendimiento del evaluado con relación a mejorar la competitividad de la empresa, sus capacidades de producción radicalmente diferentes y la proyección de la empresa misma. No pueden existir criterios diferentes, por lo que la Junta General o la Comisión de Seguimiento y Control en su defecto, deben realizar las coordinaciones necesarias para identificar correctamente los aspectos evaluados.

10) La Comisión de Seguimiento y Control y la Gerencia General son los responsables de que las hojas de evaluación sean enviadas dentro del periodo del tiempo establecido.

11) La Hoja de Evaluación debe tener todos sus registros en forma inédita, limpia, sin correcciones de ninguna clase. Cualquier signo de alteración la invalida y la CSC requerirá de su renovación.

4. LOS PERIODOS DE EVALUACIÓN.

Generalmente la evaluación comprenderá un semestre, y puede ser menor cuando el evaluado ha sido objeto de un traslado (evaluación parcial). En dicho caso, existirá evaluación en las dos áreas donde ha laborado. El menor tiempo de evaluación será un mes. La comisión de Seguimiento y Control considerará una nota promedio para determinar la nota semestral.

5. HOJA DE EVALUACION. (VER ANEXO 4 “HOJA CONCEPTUAL DEL SISTEMA DE EVALUACION”).

CONCLUSIONES.

- La mediana empresa son consideradas como elementos claves en el dinamismo económico y con perspectivas de desarrollo estas tienen aspiraciones a competir globalmente, buscan buenos productos y empresarios creativos.
- El estudio realizado a 59 empresas que se dedican a la elaboración de productos de limpieza para el hogar e industria, son las que se han considerado para darles como propuesta el modelo.
- La mediana empresa puede ejecutar el modelo pues presentan una organización formal.
- La base de la investigación se fundamentó en las variables, modelo, administración, gerencia, competitividad, liderazgo y Rejilla Gerencial para elaborar la propuesta denominada "Diseño del Modelo de Rejilla Gerencial que mejore la competitividad en la mediana empresa dedicada a la elaboración de productos de limpieza para el hogar y la industria del área metropolitana de San Salvador".
- En la actualidad, no se conoce la existencia del modelo, ni que se este ejecutando por los lideres o gerentes de las empresas.
- Dentro de las empresas en estudio se pudo comprobar que existe un interés por conocer la finalidad de su aplicación, las formas de aplicación y a que tipo de personas puede ir dirigido el modelo.
- La investigación presentada es una herramienta práctica y de fácil entendimiento en su aplicación a estas empresas.

RECOMENDACIONES

- Que la investigación presentada como propuesta sea del conocimiento de la mediana empresa de este rubro como una alternativa de solución a los problemas de conducción de personal actuales.
- Que el trabajo presentado como propuesta, la mediana empresa no sea considerado como un gasto, sino como una inversión para aumentar la competitividad.
- Que la mediana empresa sean flexibles a los cambios exigidos por el diseño del modelo.
- Que la mediana empresa fomenten la costumbre de ejecutar capacitaciones en forma regular a su personal.
- Que el trabajo presentado como propuesta sea considerado en su ejecución por las distintas áreas de la organización de la empresa.
- Que el personal en los distintos niveles jerárquicos y el personal obrero o empleado ejecuten una comunicación abierta y flexible en la aplicación de este modelo.
- Que el trabajo presentado como propuesta sea entregado por la UFG a la mediana empresa, como una acción social y de cooperación al desarrollo económico del país.

- **BIBLIOGRAFIA**

LIBRO: Investigación y Marketing
AUTOR: Cordero M.
AÑO: 2000, Pág. 416
EDICION: 9ª.

LIBRO: Diccionario enciclopédico Larousse,
AUTOR: Ramón García- Pelayo y Gross.
AÑO: 1988.
EDICION: 3ª.

LIBRO: Desafíos y Oportunidades de las PYMES Salvadoreñas.
AUTOR: Julia Evelyn Martínez y Alcira Beltrán de Vieytez
AÑO: 2002.
EDICION: 1ª.

LIBRO: Investigación y Marketing
AUTOR: Cordero M.
AÑO: 2000
EDICION: 1ª /Pág. 420

LIBRO: Código de Comercio de El Salvador, Art.2,7,17,18

LIBRO: Administración de empresas.
AUTOR: Agustín Reyes Ponce
AÑO: 1990
EDICION: Limusa,

LIBRO: Desafíos y oportunidades de las PYMES salvadoreñas

AUTOR: Julia Evelin Martínez. Elcira Beltrán de Vieytez
AÑO: 2002.
EDICION: 1ª Edición.

LIBRO: Datos tomados de publicación de El Diario de Hoy, 28 de julio de 2004 “Sección Negocios”

LIBRO: Datos tomados de publicación de El Diario de Hoy, 30 de julio de 2004. ”Sección Negocios”

LIBRO: Información tomada del análisis publicado en El Diario de Hoy, 31 de julio de 2004 Pág.44, “Sección Negocios.”
LIBRO: Publicación Microeconomía del analista Pedro Argumedo, Diario de Hoy, del 31 de julio del 2004, Pág. 2.

LIBRO: Perfil sobre la caracterización de las industrias químicas en El Salvador y su potencial exportador
AUTOR: Federico Huguet
AÑO: Mayo 1,992
EDICION: 1ª.Edición

LIBRO: Dirección General de Estadística y Censos (DIGESTYC)

LIBRO: Admón. de la Producción y las Operaciones
AUTOR: Ronald J. / Año
AÑO: 1991
EDICION: 4ª. Edición

LIBRO: Diccionario de Economía, Editorial Jurídica Salvadoreña.
AUTOR: Salvador Oswaldo Brand.
AÑO: 1998.
EDICION: 3ra. Edición.
LIBRO: Investigación de Operaciones. Editorial Prentice Hall Internacional,
AUTOR: Herberth Moskowitz
AÑO: 1982
EDICION: 1ª Edición, Pagina 11

LIBRO: Administración.
AUTOR: Harold Koontz y Heinz Weihrich
AÑO: 1994
EDICION: 10ª Edición. Pág. 175.

LIBRO: "Curso básico para el estudio de Organización y Métodos".
AUTOR: Jose Maria Melgar Callejas.
AÑO: 2002,
EDICION: 1ª Edición. Página 9

LIBRO: Principios de Administración
AUTOR: George R. Terrry
AÑO: 1995
EDICION: 1ª Edición, Página 20
LIBRO: Administración
AUTOR: Harold Koontz
AÑO: 1997
EDICION: 1ª Edición Página 215

LIBRO:	Administración de empresas, Teoría y Practica”,
AUTOR:	Henry Fayol
AÑO:	1999.
EDICION:	10ª Edición, Página 60

LIBRO:	Administración Gerencial
AUTOR:	Henry Farol.
AÑO:	2001.
EDICION:	11ª Edición Pág. 220

LIBRO:	Administración de Recursos Humanos.
AUTOR:	Adalberto Chiavenato
AÑO:	1993
EDICION:	1ª

LIBRO:	Administración. De Personal.
AUTOR:	Gary Dessler.
AÑO:	2002
EDICION:	8ª Edición.

LIBRO:	Administración / una ventaja competitiva.
AUTOR:	Thomas S. Bateman / Scott A. Snell.
AÑO:	2002
EDICION:	4ª Edición/ Pág. 214.

LIBRO:	Gerencia, Planeación estratégica.
AUTOR:	Juan Poul Sallenave,
AÑO:	1997.
EDICION:	5ª Edición/ Pág. 17

LIBRO:	Gerencia Planeación estratégica

AUTOR: Juan Poul Sallenave
AÑO: 1979
EDICION: 5ª Edición/ Pág. 19

LIBRO: Gerencia y Planeación Estratégica.
AUTOR: Jean Poul Sallenave.
AÑO: 1979.
EDICION: 5ª Edición/ Pág. 17

LIBRO: Gerencia y Planeación Estratégica.
AUTOR: Jean Poul Sallenave.
AÑO: 1979
EDICION: 5ª Edición Pág. 21

LIBRO: Gerencia y Planeación estrategia.,
AUTOR: Jean Poul Sallenave.
AÑO: 1979
EDICION: 5ª Edición Pág. 25

LIBRO: Gestión Eficaz del tiempo
AUTOR: Autor Michael Niegan.
AÑO: 2004
EDICION: 1ª Edición.

LIBRO: Elementos de Competitividad, sistema de la mediana y pequeñas empresa.
AUTOR: Rene Antonio Hernández
AÑO: 2004.
EDICION: 3ª Edición

LIBRO: Gestión Eficaz del tiempo.

AUTOR: Michael Newman.
AÑO: 2004.
EDICION: 1ª / Pág. 215

LIBRO: Creatividad Leaps.
AUTOR: Michael Newman .
AÑO: 2001.
EDICION: 10ª Edición/Pág. 419

LIBRO: Áreas Críticas y Variables del Clima Organizacional. Proyecto Sub-Regional de Desarrollo de la Capacidad
AUTOR: Revista del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas.
AÑO: 2004.
EDICION: 1ª Edición/ Pág. 30.

LIBRO: Nuevos Temas Empresariales, estrategia de liderazgo.
AUTOR: Tomas D. Kuczmarski.
AÑO: 1997.
EDICION: 1ª Edición.

LIBRO: Comportamiento Humano en el Trabajo / Instrumento para la identificación de su estilo de liderazgo de interés para las personas.
AUTOR: Keint Davis – Jhon W. Nowstron.
AÑO: 2003.
EDICION: 11ª Edición/ Pág. 533/ México DF.

LIBRO: Comportamiento Humano en el Trabajo..
AUTOR: Keint Davis – John W. Nowstron.

AÑO: 2003.
EDICION: 11ª Edición/Pág. 536.

LIBRO: Administración.
AUTOR: Harold Koontz y Heinz Weihrich.
AÑO: 1994
EDICION: 10ª Edición

LIBRO: Comportamiento Humano en el Trabajo.
AUTOR: Keint Davis – Jonh W. Nowstron.
AÑO: 2003
EDICION: 11ª Edición/ Pág. 215.

LIBRO: Comportamiento Humano en el Trabajo. /Pág. 195.
AUTOR: Keint Davis – Jhon W. Nowstron
AÑO: 2003
EDICION: 2ª Pagina 195.

http/www.gestiopolis.com
http/www.gestiopoli/com/disp/administración/liderazgo
http/www.gestiopolis.com/disp/admliderazgo
http/www.ulli.es/publicaciones/limite/z8/enero.98
http//www.gestiopoli.com/disgp/admliderazgo
http/www.members.fortunecity.co.uk/msplis/643grige

GLOSARIO.

ADMINISTRACIÓN:

Es una ciencia social que aplicada a la unidad económica social y jurídica, busca el logro de los objetivos de la organización con el esfuerzo coordinado de los recursos humanos y materiales de que se dispone y poder así tener como resultado bienes y servicios que la sociedad demanda.

ADMINISTRACIÓN DE RECURSO HUMANO:

Son sistemas formales para el manejo de personas dentro de la organización.

ADMINISTRACIÓN DE RECURSO HUMANO:

Son sistemas formales para el manejo de personas dentro de la organización.

ALIANZA ESTRATEGICA:

Es el acuerdo formal de negocios entre dos a mas países) con un acompaña en otro país ha sido tradicionalmente una forma popular de ingresar a un mercado nuevo.

ARTE:

Practicas, habilidades que se adquieren a través de la experiencia.

ANALISIS FUNCIONAL:

Reducción de la interacción entre la persona y el entorno.

AUDITORIA EXTERNA:

Evaluación conducida por una organización, con una firma de contadores

AUDITORIA INTERNA:

Evaluación periódica de los procesos de planeación, organización, liderazgo y control con el personal propio de una compañía.

AUDITORIAS ADMINISTRATIVAS:

Evaluación de la eficiencia y eficacia de diversos sistemas dentro de una organización.

CENTRALIZACION:

Grado en el cual la toma de decisiones esta centrada en los altos niveles de la organización.

CONSENSO:

Presentación de opiniones con acuerdo final en apoyo a una decisión

CAPACITACION:

Es enseñar a los empleados de nivel inferior como realizar sus trabajos actuales.

COMPETITIVIDAD DE LA VELOCIDAD:

Es la ejecución rápida y oportuna, en respuesta y entrega de resultados.

CONTROL:

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

COMPETITIVIDAD DE LA INNOVACIÓN.

Es la introducción de nuevos bienes y servicios el cual se puede adaptar a los cambios en las demandas de los consumidores y a nuevas fuentes de competencia.

COMPETITIVIDAD DE LA CALIDAD:

Es la excelencia de un producto, que incluye cosas tales como el atractivo, la ausencia de defectos, la integridad y la confiabilidad a largo plazo.

COMPETITIVIDAD:

Es el valor del producto generado por una unidad de trabajo o de capital

DELEGACION DE AUTORIDAD

Proceso de conferir a varios empleados la responsabilidad de determinadas funciones. requiere que el supervisor asigne de deberes, garantice autoridad, y fomente un sentido de responsabilidad.

DESCENTRALIZACION:

Transferencia de la autoridad de tomas de decisiones a niveles mas bajos dentro de una organización.

DISEÑO:

Es la descripción o bosquejo de alguna cosa.

EQUIPO DE TRABAJO:

Es un conjunto de persona que unen esfuerzos individuales para obtener resultados comunes.

EL LÍDER ESTRATÉGICO:

Es el líder por naturaleza. Es el gran estratega o estadista. Es calculador y asume en grado bajo el riesgo. Su visión lo coloca fundamentalmente arriba de la pirámide organizacional.

FINANZAS:

Es la rama de la economía que se relaciona con el estudio de las actividades de inversión. Tanto en activos reales como activos financieros y con la administración de los mismos.

GERENCIA:

Es el que marca las pautas para la obtención de resultados y el uso adecuado del recurso de la empresa conforme a un plan.

HIPOTESIS:

Proposición comprobable que describe la relación que puede existir entre dos eventos.

INFLACION:

Fenómeno económico que se manifiesta a través de una reducción en el poder adquisitivo del dinero, a causa de una elevación de los precios.

IMPUESTO:

Contribución, carga, tributo, o participación económica o en especie que el estado exige a los ciudadanos de un país.

INDUSTRIA:

Transformación que sufre las materias primas con la participación de los factores de la producción.

LÍDER DE POLÍTICAS LAXAS:

Utiliza un poco su poder, si es que lo hace y da a sus subordinados una gran cantidad de independencia o "rienda suelta" en sus operaciones.

LIDERAZGO:

El líder es aquella persona que es capaz de influir en los demás**.** Es la referencia dentro de un grupo (ya sea un equipo deportivo, un curso universitario, una compañía de teatro, el departamento de una empresa).

MERCADEO:

Técnica comercial para promover la distribución o venta de un producto o servicio.

MODELO:

Ejemplar que alguien se propone y sigue en la ejecución de una obra o cualquier otra tarea. Ejemplar que su perfección, se debe seguir e imitar.

MUESTRA:

Es una parte de la población o con junto de unidades, obtenidas con el fin de investigar las propiedades de la población.

METAS:

Son guías a largo plazo que dan a la organización directrices firmes.

MISION:

Propósito básico y alcance de operaciones de una organización.

MOTIVACION:

Es la fuerza que llena de energía, dirigen y sostienen los esfuerzos de una persona.

MOTIVACION:

Proceso psicológico que estimula y dirige la conducta dirigida a los objetivos.

OBJETIVO:

Son fines que se persiguen por medio de una actividad, representando no solo el punto Terminal de la planeación, sino también el fin que se persigue mediante la organización, la integración de personal, la dirección, y el control.

ORGANIZACIÓN:

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

OPTIMIZAR:

Elegir la mejor solución posible.

PRODUCTO INTERNO BRUTO:

Es el total de bienes y servicios producidos en un país durante un periodo determinado.

POLITICA:

Es donde se pone en marcha un plan.

PRODUCTO:

Objeto resultante del trabajo ejercicio sobre una primera materia.

PRINCIPIO:

Son fundamentos sobre el cual se apoya determinadas cosas.

PRESUPUESTO:

Constituye esencialmente un instrumento de control financiero y su preparación requiere minuciosas estimaciones y calculo de supuestas ventas, producción total, costo de distribución, de administración y financiero.

PLANEACIÓN:

Consiste en establecer anticipadamente los objetivos, políticas, reglas, procedimientos, programas, presupuestos y estrategias de un organismo social, es decir, consiste en determinar lo que va a hacerse.

PROBLEMA:

Brecha existente entre la situación presente y la deseada.

RECLUTAMIENTO DE PERSONAL:

Es la incorporación de un conjunto de solicitantes para ocupar un puesto en la organización.

REJILLA GERENCIAL:

Es el instrumento para la identificación de sus estilos, se basa en las dimensiones del estilo de liderazgo de interés en las personas e interés en la producción.

ROTACION DE PUESTO:

Practica de cambiar los individuos de un puesto a otro para incrementar la motivación y el desempeño potencial.

RELACIONES HUMANAS:

Acciones y actitudes resultantes de los contactos entre grupo y personas.

RECLUTAMIENTO:

Incorporación de un conjunto de solicitantes para ocupar puestos en la organización.

REALIMENTACION:

Es el regreso al punto de origen de la información evaluada o correctiva sobre una acción o proceso. Información generada como resultado de una

acción o programa, que ayuda a determinar el merito, el éxito o el fracaso de la acción.

SELECCIÓN DE PERSONAL:

Es elegir entre los solicitantes calificados para formalizar su ingreso a una organización.

TECNICA:

Son en esencia maneras de hacer las cosas. Métodos para la obtención de un resultado dado.

TEORIA:

Es una agrupación sistemática de conceptos, principios independientes que sirve como marco de referencia o enlace de una importante área de conocimiento.

VISION:

Dirección e intención estratégicas de largo plazo de una compañía.

VALOR:

Creencia permanente en un modelo de conducta.

ANEXOS

No 1 EMPRESAS QUE SE DEDICAN A LA ELABORACIÓN DE PRODUCTOS QUIMICOS PARA LA LIMPIEZA DEL HOGAR E INDUSTRIA EN LA ZONA METROPOLITANA.

No 2 CUESTIONARIO ESTRUCTURADO DE LA ENCUESTA.

No 3 PERFIL DE EVALUACION DE ESTILO DE LIDERAZGO.

No 4 HOJA DE EVALUACIÓN PARA EL DESEMPEÑO DEL LIDER DE LA MEDIANA EMPRESA".

ANEXO 1

"EMPRESAS QUE SE DEDICAN A LA ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE LIMPIEZA PARA EL HOGAR E INDUSTRIA DEL A.M.S.S."

	CIIU	NOMBRE	PROPIETARIO	DIRECCION
1	3523	QUIMICAS MERCHELL	ROSA VILMA AMAYA BATRES	RESID. LAS NUBES, SENDA 1 N2 2243-4068
2	3523	INDUSTRIAS LAFORD S.A. DE C.V	INDUSTRIAS LAFORD, S.A. DE C.V	COL. JARDINES DE SAN MARCOS CALLE 1 #1-B 2220-7547
3	3523	QUIMICAS INDUSTRIALES DE C.A.,S.A. DE C.V.	QUIMICAS INDUSTRIALES DE C.A.,S.A. DE C.V.	3A. C. PTE. #17, COL. BONANZA. 2272-7489
4	3523	PURIFASA	MARIA GUILLERMINA AGUILAR JOVEL	EDIF. #607 APTO. 13, COL. ZACAMIL 2272-1051
5	3523	AINSA DE C.V.	AGROQUIMICAS INDUSTRIAL	49 AV. SUR COL. HARRISON PJE. #1 #16 2298-2498
6	3523	INDUSTRIAS COSMETICAS, S.A. DE C.V	INDUSTRIAS COSMETICAS, S.A. DE C.V.	FINAL 4A. CALLE OTE. , CALLE A TONACATEPEQUE 2214-4000
7	3523	PRODIVSA, S.A. DE C.V.	PRODIVSA, S.A. DE C.V.	AVENIDA JUAN BERTIS # 17 2276-1461
8	3523	CURTIS INDUSTRIAL, S.A. DE C.V.	CURTIS INDUSTRIAL, S.A. DE C.V.	53 AV. SUR #123, EDIF. CURTIS 2223-6913
9	3523	ARI COSMETICOS, S.A. DE C.V.	ARI COSMETICOS, S.A. DE C.V.	3A.C. PTE. URB. BONANZA # 19 2232-3360
10	3523	QUIMICAS CONSOLIDADAS, S.A. DE C.V.	QUICO, S.A. DE C.V.	AV. LAS DELICIAS # 4-B COL. SN. ANTONIO 2277-0409
11	3523	KLEAN CHEMICALS DE CENTROAMERICA S.A. DE C.V.	KLEAN CHEMICALS DE CENTROAMERICA S.A. DE C.V.	KM.2.5 CA. PLANES DE RENDEROS, PJE.2, RPTO. ALFA
12	3523	QUIMICAS NATURA VIGOR, S.A. DE C.V.	QUIMICAS NATURA VIGOR, S.A. DE C.V.	AV. CUBA Y CALLE SAN SEBASTIAN #913 BARRIO SAN JACINTO 2270-1898 FAX 2270-1898
13	3523	BIOBEL	COSMETICOS PROFESIONALES, S.A. DE C.V.	CALLE CHAPARRASTIQUE #27, URB. SANTA ELENA 2278-5188
14	3523	INQUI, S.A. DE C.V.	INQUI, S.A. DE C.V.	CALLE PPAL. #72, COL. SCANDIA
15	3523	CALL. O. VELAS.	FRANCISCO ALFREDO CALL GARCIA.	C. Y COL. TOLUCA #3408. 2260-0319
16	3523	INDUSTRIAS ZELAYA, S.A. DE C.V.	INDUSTRIAS ZELAYA, S.A DE C.V.	CALLE 3 DE MAYO # 118 2298-5349
17	3523	PALMERA, S.A. DE C.V.	PALMERA, S.A. DE C.V.	1A. C. OTE. #914 2222-4670
18	3523	DUISA, S.A. DE C.V.	VERONICA RODRIGUEZ	29 CALLE OTE. COL. LA RABIDA 2226-0137 Fax 2225-8430
				C. AL RASTRO AV. A

ANEXO 2 "CUESTIONARIO ESTRUCTURADO"

I.- SOLICITUD DE COLABORACIÓN.

Somos estudiantes de la Universidad Francisco Gavidia, de la facultad de ciencias económicas, actualmente realizamos la tesis de graduación, para optar el grado de Licenciatura en Administración de Empresas, y pedimos su valiosa colaboración para el desarrollo del siguiente cuestionario.

II.- DATOS DE CLASIFICACIÓN

Sexo

a) Masculino ☐ b) Femenino ☐

Edad

a) 25 a 30 años ☐ b) 31 a 40 años ☐ c) 41 y más. ☐

III AREAS FUNCIONALES.

a) Producción ☐ b) Ventas ☐ c) Administración ☐ d) Finanzas ☐

e) Informática. ☐

IV EXPLICACIONES ADICIONALES:

MARQUE LA RESPUESTA DE SU CONVENIENCIA.

V CUERPO DEL CUESTIONARIO

1) ¿Permitiría a los miembros de su personal la libertad de hacer su trabajo a su propia manera?

a) Siempre. ☐
b) Frecuentemente ☐
c) Ocasionalmente ☐
d) Raramente. ☐
e) Nunca. ☐

2) ¿Tomaría decisiones importantes de mi propia iniciativa sin consultar a los trabajadores?

a) Siempre. ☐
b) Frecuentemente. ☐
c) Ocasionalmente. ☐
d) Raramente. ☐
e) Nunca. ☐

3) ¿Permitiría a los miembros de su personal poner su propia iniciativa en la toma decisiones?

a) Siempre. ☐
b) Frecuentemente. ☐
c) Ocasionalmente. ☐
d) Raramente. ☐
e) Nunca. ☐

4) ¿Socializa usted con los trabajadores?

a) Siempre. ☐
b) Frecuentemente ☐
c) Ocasionalmente ☐
d) Raramente. ☐
e) Nunca ☐

5) ¿Qué tipo de liderazgo se aplica en su empresa?

a) Democrático. ☐
b) Autocrático. ☐
c) Paternalista. ☐
d) Orientado a la tarea. ☐
e) Otros. ☐

6) ¿Que estilo del liderazgo le permite solucionar los problemas a los que se enfrenta su empresa?

a) Líder autocrático ☐
b) Líder democrático o participativo ☐
c) Líder de políticas laxas ☐

7) ¿Demuestra verdadera preocupación por el bienestar de los trabajadores?

a) Siempre. ☐
b) Frecuentemente. ☐
c) Ocasionalmente. ☐
d) Raramente. ☐
e) Nunca. ☐

8) ¿Seria yo quien decidiera lo que hay que hacer y como hacerlo?

a) Siempre. ☐
b) Frecuentemente. ☐
c) Ocasionalmente. ☐
d) Raramente. ☐
e) Nunca. ☐

9) ¿Delegaría autoridad en los trabajadores, como una habilidad gerencial?

a) Siempre. ☐
b) Frecuentemente. ☐
c) Ocasionalmente. ☐

d) Raramente. ☐

e) Nunca. ☐

10) ¿Asignaría tareas especificas a personas especificas?

a) Siempre. ☐

b) Frecuentemente. ☐

c) Ocasionalmente. ☐

d) Raramente. ☐

e) Nunca. ☐

11) ¿Dejaría que los trabajadores establecieran su propio ritmo de trabajo?

a) Siempre. ☐

b) Frecuentemente. ☐

c) Ocasionalmente. ☐

d) Raramente. ☐

e) Nunca. ☐

12) ¿Trataría de hacerle sentir a cada uno de los trabajadores que su contribución es importante?

a) Siempre. ☐

b) Frecuentemente. ☐

c) Ocasionalmente. ☐

d) Raramente. ☐

e) Nunca. ☐

13) ¿Supervisaría de cerca para asegurar que se cumplan las normas?

a) Siempre. ☐

b) Frecuentemente ☐

c) Ocasionalmente ☐

d) Raramente. ☐

e) Nunca ☐

14) ¿Por qué se considera usted un líder?

a) Desarrolla la iniciativa. ☐

b) Tiene cualidad de influir en los demás. ☐

c) Trabaja en equipo. ☐

d) Otros. ☐

Especifique_____

_____

_____

15) ¿Que características cree usted que debe tener un líder?

a) Conocimiento. ☐
b) Humildad. ☐
c) Habilidades. ☐
d) Profesionalismo. ☐
e) Posición jerárquica. ☐
f) Otros.

Especifique:_____
_____
_____

16) ¿Conoce usted el estilo de liderazgo llamado rejilla gerencial?

SI ☐ NO ☐

Si su respuesta es si, pasar a la pregunta 19.

17) ¿Le gustaría conocer la herramienta de Rejilla Gerencial?

SI ☐ NO ☐

18) ¿Qué le gustaría conocer de la herramienta rejilla gerencial?

a) Como se debe aplicar. ☐
b) Que tipo de personas la desarrollan. ☐
c) Cual es la finalidad de su aplicación. ☐
d) Cuales son las formas de aplicación. ☐

19) ¿Qué espera desarrollar al aplicar un estilo de liderazgo basado en rejilla gerencial?

a) Canales de comunicación. ☐
b) Los empleados tengan una seguridad al trabajar con la empresa. ☐
c) Fuerza de trabajo motivada. ☐
d) Compañerismo. ☐
e) Elevar la producción y desarrollo e interés de las personas. ☐

20) ¿Qué aspectos considera usted que son necesarios para aplicar un modelo de rejilla gerencial? ☐

a) Buena estructura de la empresa.
b) Lideres con capacidad intelectual. ☐
c) Experiencia laboral. ☐
d) Habilidad de desarrollo. ☐

21) ¿Existe en su empresa un modelo administrativo de rejilla gerencial?

SI ☐ NO ☐

22) ¿Qué temática o características cree usted que debe tener un modelo de rejilla gerencial?

a) Visión de la empresa. ☐
b) Enfocado a la competitividad. ☐
c) Orientado al personal. ☐
d) Orientado a la producción. ☐

23) ¿Qué habilidades cree usted que debe fortalecer a un líder?

a) El carisma. ☐
b) La discreción. ☐
c) Don de Mando. ☐
d) El conocimiento. ☐
e) Experiencia. ☐
f) Otros. ☐

Especifique_____
_____
_____
_____

24) ¿Qué tipo de evaluación considera usted que se debe hacer para mejorar un estilo de liderazgo?

a) Autoconocimiento. ☐
b) Perfil del líder. ☐
c) Estilos de liderazgo. ☐
d) Aplicación de estilos de liderazgo. ☐
e) Experiencia. ☐
f) Otros. ☐

Especifique_____
_____
_____
_____

25) ¿Confiaría en que los trabajadores usaran su buen juicio en la toma de decisiones?

a) Siempre. ☐
b) Frecuentemente. ☐
c) Ocasionalmente. ☐
d) Raramente. ☐
e) Nunca. ☐

26) ¿Soluciona los problemas cuando se presentan?

a) Siempre. ☐

b) Frecuentemente. ☐

c) Ocasionalmente. ☐

d) Raramente. ☐

e) Nunca. ☐

VI DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

FECHA: _____ HORA: _____

LUGAR: _____

ENCUESTADOR: _____

SUPERVISOR: _____

ANEXO No 3 "PERFIL DE EVALUACION DE ESTILO DE LIDERAZGO".

En la escala adjunta escriba con una "x" en el número que crea conveniente.

										PUNTAJE
Agradable	8	7	6	5	4	3	2	1	Desagradable	X
Amigable	8	7	6	5	4	3	2	1	Poco amistoso	X
Rechazable	1	2	3	4	5	6	7	8	Aceptable	X
Tenso	1	2	3	4	5	6	7	8	Relajado	X
Distante	1	2	3	4	5	6	7	8	Cercano	X
Frío	1	2	3	4	5	6	7	8	Calido	X
Ayudador	8	7	6	5	4	3	2	1	Hostil	X
Aburrido	1	2	3	4	5	6	7	8	Interesante	X
Pendenciero	1	2	3	4	5	6	7	8	Armonioso	X
Deprimente	1	2	3	4	5	6	7	8	Alegre	X
Abierto	8	7	6	5	4	3	2	1	Cauteloso	X
Murmurador	1	2	3	4	5	6	7	8	Leal	X
Poco confía	1	2	3	4	5	6	7	8	Confiable	X
Considerado	8	7	6	5	4	3	2	1	Desconsiderado	X
Grosero	1	2	3	4	5	6	7	8	Delicado	X
Agradable	8	7	6	5	4	3	2	1	Desagradable	X
Hipócrita	1	2	3	4	5	6	7	8	Sincero	X
Amable	8	7	6	5	4	3	2	1	Rudo	X
TOTAL										XXX

Si el puntaje llega a 73 o más se clasificara como un líder centrado en la relación, pero si el puntaje es de 64 se identificará como un líder centrado en

la tarea y si el puntaje se sitúa entre 65 y 72 se identificará como un líder moderado el cual presenta características propias de la tarea y la relación.

ANEXO 4 "HOJA DE EVALUACIÓN PARA EL DESEMPEÑO DEL LIDER DE LA MEDIANA EMPRESA".

4 _____ CARGO FUNCION:	SEMESTRE 1° Y 2° ☐ año: ☐ EVALUACIÓN: DESDE _____ HASTA _____ EMPRESA
ASIGNACIONES, CARGOS, Y TRASLADOS _____	
MISIONES DE SERVICIO _____	
CALIFICACIONES DE SUPERVISIONES _____ _____	
FELICITACIONES _____ _____	
ACCIONES DISTINGUIDAS _____	
EMPLEOS AD-HONOREM _____	
VACACIONES Y PERMISOS: _____	
AUSENCIAS EN SUS FUNCIONES _____	
FALTAS Y SANCIONES _____	

INFORMACIÓN SOBRE EL EVALUADO.

EVALUACIÓN _____ _____ ANTERIOR NOTA CLASIFICACION	EVALUACIÓN _____ _____ A C T U A L NOTA CLASIFICACION
DON DE MANDO (CONCEPTO) _____ _____ NOTA _____(100 PUNTOS MAXIMO)	
CONDUCCIÓN DE LA EMPRESA _____ _____ NOTA _____(100 PUNTOS MÁXIMO)	
CAPACIDAD DE ADMINISTRACION (CONCEPTO): _____ NOTA _____ (100 PUNTOS MAXIMO)	
CAPACIDAD TÉCNICA (CONCEPTO): _____ NOTA _____(100 PUNTOS MAXIMO) _____	
ETICA (CONCEPTO): _____ _____ _____NOTA _____(100 PUNTOS MAXIMO)	
CONCEPTO DEL JEFE INMEDIATO: _____	
CONCEPTO DE LA JUNTA DIRECTIVA: _____	

FIRMA DE NOTIFICADO DEL EVALUADO:

_____

NOTA: A criterio del evaluador se puede agrupar información adicional sobre los conceptos evaluados, en una página adicional.