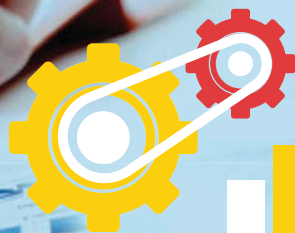


**PROGRAMA DE CAPACITACIÓN, DIRECCIÓN Y  
GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA MIPYMES DEL  
SECTOR AGUA, SANEAMIENTO E HIGIENE**



**MANUAL II**

**DIRECCION Y GESTION  
DE LAS ORGANIZACIONES**



**PROGRAMA DE CAPACITACIÓN, DIRECCIÓN Y  
GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA MIPYMES DEL  
SECTOR AGUA, SANEAMIENTO E HIGIENE**



**MANUAL II**

**DIRECCION Y GESTION  
DE LAS ORGANIZACIONES**



## INDICE

	Pág.
INTRODUCCION	45
I. ¿QUÉ ES UNA EMPRESA?	57
II. ¿QUÉ ES GERENCIA?	13
III. GERENCIAR PARA ADMINISTRAR	15
IV. FUNCIONES DE LA GERENCIA	19
V. OBJETIVOS DE LA GERENCIA	27
VI. ¿QUÉ ES UN GERENTE Y TIPOS DE GERENTES?	35
VII. COMPETENCIAS QUE DEBE TENER UN GERENTE	37
VIII. GESTION POR COMPETENCIAS	45
IX. MOTIVACION Y PRODUCTIVIDAD	49
X. MEJORA CONTINUA	55
BIBLIOGRAFIA	64
EJERCICIOS DE REFORZAMIENTO	65

**Coordinación general:**  
Javier Flores Mendoza

**Autor:**  
Aurora Altamirano Vega  
Consultora

**Revisión técnica:**  
Equipo técnico WaterAid

**Edición, diseño y diagramación:**  
Aurora Altamirano Vega

**Impresión:**

**Número de ejemplares:**

## **INTRODUCCION**

Este manual es parte de una serie de manuales que WaterAid ha preparado para fortalecer las competencias administrativas y de gestión de los empresarios dueños de MIPYME de agua, saneamiento, e higiene, así como emprendedores de éste sector económico de la Región Autónoma de la Costa Caribe Norte (RACCN).

En este manual se ha integrado los aspectos relacionados al papel y rol del gerente en la empresa, las competencias que debe tener, así como el conocimiento necesario para la implementación de programas de mejora continua que faciliten la optimización de los recursos con que cuenta para la mejora de la productividad.

Para el logro de las competencias previstas, se han incorporado en este documento ejercicios y estudio de caso.





## ¿QUE ES UNA EMPRESA?



## I. ¿QUÉ ES UNA EMPRESA?

*“Una empresa es una organización con fines de lucro que otorga un servicio o bien a la sociedad... es la encargada de satisfacer las*



*demandas del mercado.* Para lograr sus objetivos esta coordina el capital, el trabajo y hace uso de materiales tales como tecnología, materias primas, entre otros”.<sup>1</sup>

*En general, “una empresa también se puede definir como una unidad formada por un grupo de personas, bienes materiales y financieros, con el objetivo de producir algo o prestar un servicio que cubra una necesidad y por el que se obtengan beneficios”.<sup>2</sup>*

Para que una empresa pueda lograr sus objetivos, es necesario que cuente con una serie de elementos, recursos o insumos los cuales contribuyen a su funcionamiento. Dichos recursos son:

**1. Recursos Materiales:** Son los bienes tangibles con que cuenta la empresa para poder ofrecer sus servicios, tales como:

- Instalaciones: edificios, oficinas, terrenos
- Equipos y maquinaria: mezcladora, carretillas, instrumentos, herramientas, ec.

<sup>1</sup> El Clima Organizacional dentro de una Empresa. Fiallo Moncayo, Daniel.

<sup>2</sup> <https://debitoor.es/glosario/definicion-empresa>

- Medios de movilización o transportación (camión, camioneta, moto, etc.)
- Materia prima: materiales de construcción (cemento, arena, hierro, etc.).
- Materiales de oficina: papelería, facturas membretadas, Recibos, tinta de impresora, libretas, agenda, lapiceros, lápiz para marcar madera, cinta métrica, etc.
- Equipos y muebles de oficina: computadoras, fotocopiadora, teléfonos, escritorio, sillas, etc.

2. **Recursos Técnicos:** Son aquellos que sirven como herramientas e instrumentos auxiliares en la coordinación de los otros recursos. Pueden ser:

- Sistemas o programas de, ventas, finanzas, administrativos, etc.
- Fórmulas, patentes, marcas, etc.

3. **Recursos Humanos:** Son indispensables para cualquier grupo social; ya que de ellos depende el manejo y funcionamiento de los demás recursos.



4. **Recursos Financieros:** Son los recursos monetarios propios y ajenos con los que cuenta la empresa, indispensables para su buen funcionamiento y desarrollo.



Identifica los recursos que como empresas de agua, saneamiento e higiene necesitaras. Haz una lista de ellos y anótalos en el cuadro a continuación. **COMPARTE CON TUS COMPAÑEROS**

RECURSOS			
MATERIALES	TÉCNICOS	HUMANOS	FINANCIEROS

Las Empresas se clasificación en:

- Según el sector de la actividad que realizan
  - a) Empresas del sector primario (que obtienen los recursos a partir de la naturaleza, como las agrícolas, pesqueras o ganaderas).
  - b) Empresas del sector secundario (dedicadas a la transformación de bienes, como las industriales y empresas de construcción).
  - c) Empresas del sector terciario (empresas que se dedican a la oferta de servicios o al comercio).
  - d) Empresas del sector cuaternario. Son aquellas basadas en el conocimiento y que incluye servicios imposibles de mecanizar, tales como: las universidades, los centros de Investigación,

empresas de consultoría, escuelas y otros servicios o actividades principalmente intelectuales.

- Por su tamaño:

En nuestro país, la Ley 645 - *Ley de Promoción, Fomento y Desarrollo de la MIPYME*”, las clasifica como: *Micros, Pequeñas y Medianas Empresas, sean éstas* que operan como persona natural o jurídica en los diversos sectores de la economía (manufactureras, industriales, agroindustriales, agrícolas, pecuarias, comerciales, de exportación, turísticas, artesanales y de servicios, entre otras). Las variables a tomar en cuenta para conocer el tamaño de una empresa son los siguientes:

Variables	Micro Empresa	Pequeña Empresa	Mediana Empresa
Número total de trabajadores	1-5	6-30	31-100
Activos totales (córdobas)	Hasta 200miles	Hasta 1.5 millones	Hasta 6.0 millones
Ventas Totales Anuales (córdobas)	Hasta 1 millón	Hasta 9 millones	Hasta 40 millones

De acuerdo a su constitución jurídica, es decir, su creación:

- **Individuales** (que pertenecen a una sola persona).
- **Societarias** (conformadas por varias personas). Estas pueden ser: **anónimas**, de **responsabilidad limitada** y de **economía social (cooperativas)**, entre otras.

- Según su ámbito de actuación; o sea, donde están ubicadas o brindan sus servicios.

a) **Empresas locales:** son aquellas empresas que venden sus productos o servicios dentro de una localidad o municipio determinado (Bilwi, Waspam, Rosita, etc.).



b) **Empresas nacionales:** son aquellas empresas que actúan dentro de un solo país (Nicaragua).

c) **Empresas Multinacionales o Transnacionales:** son las que cuentan con oficinas en su país de origen y otros países, para realizar sus actividades mercantiles no sólo de venta y compra, sino de producción en los países donde se han establecido (Estados Unidos, Nicaragua, Europa, Panamá).



## ¿QUE ES GERENCIA?



## II. ¿QUÉ ES GERENCIA?

La palabra gerencia se utiliza para denominar al conjunto de empleados de alta calificación que se encarga de dirigir y gestionar una empresa. El término también permite referirse al cargo que ocupa el director general (o Gerente).

Gerencia es el arte de pensar, decidir y actuar. Es el arte de hacer que las cosas se realicen, de obtener resultados, los cuales pueden ser definidos, previstos, analizados y evaluados y deben obtenerse a través de las personas, a través de una relación humana constante.



La gerencia es responsable del éxito o el fracaso de un negocio pues es



la encargada de garantizar que los integrantes del grupo subordinen sus objetivos individuales para

alcanzar los objetivos comunes o del negocio. Para ello, debe proveer liderazgo, dirección y coordinación de esfuerzos para la acción del grupo.



# GERENCIAR PARA ADMINISTRAR



### III. GERENCIAR PARA ADMINISTRAR

---

En las empresas MIPYME de nuestro país, los empresarios en su mayoría son los encargados de la gerencia de sus negocios, realizando así las actividades propias de un administrador como son:

- Dirigir
- Planificar
- Organizar
- Controlar,

...y supervisar todas las acciones que se llevan a cabo en éstas.



El empresario como gerente, se encarga de concebir ideas y desarrollarlas para el posicionamiento de su negocio en el mercado; busca y responde a las oportunidades que el mercado presenta y las convierte en un bien o servicio a fin de que genere un valor para el consumidor y una utilidad para él como empresario.

Para que una empresa funcione requiere de un equipo de trabajo. La función de dirección del Gerente es fundamental para que el equipo de trabajo responda a las necesidades de la empresa.

El gerente es una de las piezas más importante, pues es el que va a controlar y determinar los caminos que se deben seguir, cumpliendo

las funciones y objetivos propuestos y haciéndolos cumplir a su equipo.

**UN BUEN GERENTE, DEBE SER UN BUEN ADMINISTRADOR.**

La administración “Es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que los individuos, trabajando en grupos de manera eficiente, alcancen objetivos seleccionados”.  
Koontz, Harold, Weihrich, Heinz.

**Dicho en otras palabras, el Gerente debe hacer uso de las funciones y técnicas de la administración para desarrollar un ambiente laboral que permita que los trabajadores se sientan bien y logren cumplir los objetivos de la empresa.**





## **FUNCIONES DE LA GERENCIA**



## IV. FUNCIONES DE LA GERENCIA



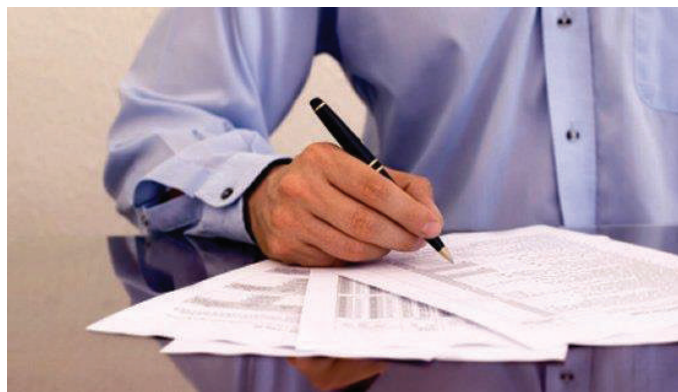
Todo Gerente debe administrar.  
Pero administrar qué?

Todos los bienes y recursos con los que cuenta la empresa o negocio (infraestructura, materiales e insumos, recursos financieros, equipos y recursos humanos... o sea, los trabajadores).

Al administrar un negocio, el gerente puede ejecutar de manera simultánea algunas de las cuatro funciones de la administración como son: Planeamiento, organización, dirección y control. Veámoslo de forma detallada cada función a continuación.

- **Planeamiento**

El primer paso o función que se ejecuta para gerenciar o administrar con éxito una empresa es el de planeamiento. Una vez que



tenemos una idea de negocio y los objetivos que pretendemos lograr, planeamos cómo la llevaremos a cabo.

Los planes de una organización determinan su curso y proveen una base para estimar el grado de éxito probable en el cumplimiento de sus objetivos. Los planes se preparan para actividades que requieren poco tiempo, años a veces, para completarse, son muy necesarios para proyectos a corto plazo.

“La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de números necesarias para su realización”.<sup>3</sup>



Dicho en otras palabras, cuando planeamos decidimos lo que queremos, cómo lo vamos a hacer, en qué momento lo vamos a hacer y qué recursos necesitaremos para hacerlo.

- *Organización*

“Organización es un medio por el cual los recursos se pueden acumular, mezclar, integrar, coordinar y motivar para lograr el objetivo deseado” (Lindberg R. y Cohn T.)

<sup>3</sup> Administracion Moderna. Reyes Ponce, Agustín. Edit. LIMUSA. 2007

Para llevar a la práctica nuestra idea de negocio y ejecutar los planes que hemos diseñado en el proceso de planeamiento, es necesario crear una organización.



Es función de la gerencia determinar el tipo de organización requerida para llevar adelante la ejecución de los planes que se han elaborado. La clase de organización que se ha establecido, determina, en buena medida, el que los planes sean apropiados.

Una Organización implica una estructura de funciones o puestos intencional y formalizada.<sup>4</sup>



*Pero ¿qué significa una estructura de funciones o puestos intencional y formalizada?*

**Significa que las personas deben cumplir ciertas funciones y responsabilidades por las cuales fueron contratadas. Esas funciones y responsabilidades han sido diseñadas intencionalmente para que se cumplan de forma eficaz y eficientemente y la empresa logre sus objetivos.**

<sup>4</sup> Administración. Una perspectiva global. Koontz, Harold; Weihrich, Heinz. 12ª. Edición. McGraw Hill



*Desde el punto de vista legal*, una organización puede ser formal (si está inscrita legalmente) o informal (si no está inscrita legalmente).

*Desde el punto de vista de su organización,*

Es formal cuando cuenta con una estructura intencional de funciones en una empresa organizada formalmente.

**O sea, cuenta con una estructura de funciones la cual puede representarse con un organigrama y manuales organizativos.**

Es informal, es una red de relaciones entre personas que surge por un interés común. Ejemplo, los trabajadores de una empresa que se reúnen al medio día para almorzar juntos.

- **Dirección**

**La función de dirección consiste en influir en las personas para que contribuyan al cumplimiento de las metas organizacionales y grupales.<sup>5</sup>**

Esta tercera función gerencial envuelve los conceptos de motivación, liderazgo, comunicación y estímulo, tiene que ver con los factores humanos de una organización, pues es a través del resultado del esfuerzo de cada miembro que la organización logra cumplir sus propósitos.

- **Control**

<sup>5</sup> Administración. Una perspectiva global. Koontz, Harold; Weihrich, Heinz. 12ª. Edición. McGraw Hill



Esta función consiste en la medición y corrección del desempeño a fin de garantizar que se han cumplido los objetivos de la empresa y los planes ideados para alcanzarlos.

Planeación y Control están estrechamente relacionados. Dichas funciones no pueden separarse, pues no puede haber control sin planeación y planeación sin control.

Su propósito, es medir, cualitativamente y cuantitativamente, la ejecución de lo planeado, como resultado de esta comparación, determinar si es necesario realizar otras acciones que garanticen el logro de los objetivos previstos por la empresa.



Debido a que los planes son el punto de referencia para la creación de controles por parte de los administradores, el primer paso del proceso de control es el establecimiento de planes. Sin embargo, puesto que los planes varían en lo que se refiere a su grado de detalle y complejidad, y dado que los administradores no pueden vigilarlo

todo, es preciso establecer normas. Las normas son los puntos seleccionados en un programa de planeación en los cuales hay que tomar medidas de desempeño para que los gerentes o administradores puedan estar informados de cómo avanza el cumplimiento de los planes, y no tengan que vigilar cada paso de la ejecución de éstos.



Las normas son criterios de desempeño. Entre las normas se encuentran las metas u objetivos verificables, el presupuesto, normas de producción, normas de desempeño, etc.

Una norma de desempeño podría ser. ¿Cuántos bloques deberán ser pegados por un trabajador de la construcción en una jornada laboral de 8 horas?

### *Factores que comprenden el control.*

Existen cuatro factores que deben ser considerados al aplicar el proceso de control:

- **Cantidad:** Se aplica en actividades en las que el volumen es importante.
- **Tiempo:** Mediante este se controlan las fechas programadas

- **Costo:** Es utilizado como un indicador de la eficacia administrativa, ya que por medio de él se determinan las erogaciones de ciertas actividades.
- **Calidad:** Se refiere a las especificaciones que deben reunir un determinado producto o ciertas funciones de la empresa.



En las empresas de agua, saneamiento e higiene se hace uso de estos cuatro factores para controlar el avance del trabajo en una obra o proyecto.

## **OBJETIVOS DE LA GERENCIA**



---

## V. OBJETIVOS DE LA GERENCIA

---

Los objetivos de la gerencia son:

- ***Posición en el mercado:***

Los consumidores o clientes identifican rápidamente tu producto, servicio o tu negocio; lo aceptan y ven como la mejor opción de compra en comparación con los productos que ofrecen otras empresas del mismo giro.

**Significa que los consumidores identifican rápidamente nuestros productos y servicios y los prefieren.**

- ***Innovación:***

“Innovación” es la implementación con éxito de un producto o proceso nuevo (innovación radical), significativamente mejorado (innovación incremental) en el mercado o en una empresa, o la implementación de cambios organizativos o de mercadeo en la empresa.<sup>6</sup>

La innovación no supone únicamente algo nuevo, una invención o una nueva idea, sino que también implica la generación de la idea para un

---

<sup>6</sup> Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico” (OCDE) en su “Manual de Oslo” del año 2005,

nuevo producto o proceso y todas las fases desde el diseño y evaluación de la eficiencia, hasta la implementación de la idea. Así, la actividad innovadora no se circunscribe únicamente al proceso o producto de fabricación, sino que implica muchos aspectos que afectan al desarrollo de la empresa y a su toma de decisiones.



### Tipos de Innovación

- *Radical* – cuando hacemos un cambio total a un producto o servicio.
- *Incremental* – cuando hacemos algunos cambios al producto o servicio.
- *Tecnológicas* – introducción de nueva tecnología en los procesos de producción o servicio
- *Organizacionales* – Cambios en la estructura, planificación o dirección de la misma
- *Mercadeo y Diseño de productos*
- *De proceso*

La innovación genera un impacto positivo en las empresas, su principal efecto es en la mejora de la calidad y diseño de los productos o servicios que se brindan, haciendo que sea más fácil para el gerente posicionar la empresa y los productos y/o servicios en la mente del consumidor. Así mismo, puede significar un ahorro en los costos debido a la disminución o mejora de los procesos de producción, comercialización y ventas, distribución de los productos, oferta de los

servicios; generando mayor productividad producto de la disminución de materia prima, mano de obra, tiempo de producción, energía, etc.

Desde el punto de vista del medio ambiente, la innovación tiene un efecto positivo al disminuir o eliminar los desechos sólidos y líquidos generados de los procesos productivos o del servicio que se ofrece.

La innovación requiere de un liderazgo basado en la cultura innovadora, que promueva que los miembros de la empresa puedan exponer sus ideas, trabajar en equipo para mejorar esas ideas y especialmente para llevarlas a la realidad.



- **Productividad:**



La productividad empresarial es el resultado de las acciones que se deben llevar a cabo para conseguir los objetivos de la empresa y crear un buen ambiente laboral.



- ***Rentabilidad***

La rentabilidad es el rendimiento promedio obtenido por todas las inversiones hechas por la empresa.

También se puede definir como la rentabilidad del activo, o el beneficio que éstos han generado por cada centavo invertido en la empresa.



- ***Actuación y desarrollo gerencial***

El desarrollo gerencial tiene que ver con la capacitación y formación de los trabajadores de la organización, con miras a prepararlos para asumir posiciones de nivel más elevado, lo que lleva a que aumente el nivel de talento gerencial así como la promoción "desde dentro" en la empresa. Para desarrollar un sistema de desarrollo gerencial se requiere:



1. Analizar las necesidades que tiene la empresa de crear cargos gerenciales dentro de su estructura organizativa.

2. Verificar el talento gerencial con el que se cuenta a través de la información contenida en los expedientes de los trabajadores de la organización que aspiran a tener un cargo gerencial (evaluación de desempeño, habilidades, experiencia, etc.).

3. En base a los resultados de su entrenamiento y su actuación elegir aquellos trabajadores que mejor desempeño han tenido, para ocupar los cargos gerenciales disponibles.<sup>7</sup>



- ***Actuación y actitud del trabajador***

Es el comportamiento del trabajador en su puesto de trabajo, su compromiso con la empresa; si se siente satisfecho o no. Responde a la forma de cómo percibe el trabajador su entorno laboral, su relación tanto con sus compañeros como con su jefe inmediato. Lo que recibe en

comparación con lo que da.

- ***Satisfacción en el trabajo:*** Es la sensación positiva que tiene el trabajador sobre su trabajo. Una persona con alta satisfacción en el trabajo tiene sentimientos positivos acerca de éste, en tanto que

otra insatisfecha los tiene negativos. También podría definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo.<sup>8</sup>



<sup>7</sup>El Desarrollo Gerencial: un nuevo enfoque. [www.degerencia.com](http://www.degerencia.com)

<sup>8</sup> Satisfacción Laboral. Marquez Pérez, Mónica. [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)

- ***Involucramiento en el trabajo:*** Éste mide el grado en que un trabajador se identifica con su trabajo y considera el nivel de su desempeño percibido como benéfico para él/ella. Los empleados con un nivel alto de involucramiento en el trabajo se identifican con la clase de labor que realizan y realmente les importa.
- ***Compromiso organizacional:*** El trabajador se identifica con la empresa para la cual trabaja, las metas de ésta, y desea mantener su relación con ella.
- ***Percepción del apoyo organizacional:*** Es el grado en que los empleados creen que la organización valora su contribución y se ocupa de su bienestar.
- ***Identificación del empleado:*** Es el involucramiento, satisfacción y entusiasmo de un trabajador con el trabajo que realiza. Los empleados con mucha identificación sienten pasión por su trabajo y una conexión profunda con su empresa; los empleados sin identificación -dan tiempo pero no energía o atención en su trabajo.
- ***Responsabilidad social:*** Se refiere a la carga, compromiso u obligación, de los miembros de una sociedad ya sea como individuos o como un miembro de algún grupo, tanto entre sí como para la sociedad en su conjunto.

La Responsabilidad Social Empresarial es el: “Hacer negocios basados en principios ético y apegados a la ley. La empresa (no el empresario) tiene un rol ante la sociedad, ante el entorno en el cual opera.”<sup>9</sup>

La RSE no busca que las empresas realicen obras de beneficencia, ya que están hechas para ser rentables.

Se espera que las empresas adopten una postura activa y responsable en torno al impacto de sus operaciones en el medio ambiente y la sociedad.



Esta cultura es una forma de hacer negocios que le garantiza mayor sostenibilidad a lo largo del tiempo y crecimiento económico.



Ejemplo: Una empresa de agua, saneamiento e Higiene al igual que una empresa ferretera puede cumplir responsablemente haciendo que los desechos sólidos y líquidos sean reciclados o bien dispuestos en un lugar donde no contamine las fuentes de agua, bosques o causen daños a la salud humana o la fauna.

---

<sup>9</sup> [www.worldbank.org/CGCSRLP/Resources/Que\\_es\\_RSE.pdf](http://www.worldbank.org/CGCSRLP/Resources/Que_es_RSE.pdf)

## ¿QUE ES UN GERENTE?



---

## VI. ¿QUE ES UN GERENTE?

---

Un Gerente, es la persona, con plena capacidad jurídica, que dirige una empresa por cuenta y encargo del empresario o dueño del negocio. A esa persona se le encomienda la labor de cuidar, supervisar, controlar, planificar, las personas que bajo su mando están, así como la administración eficaz y eficiente de los recursos puestos a su disposición.

El Gerente es el responsable de cumplir las cuatro actividades básicas de la administración en el desarrollo de sus relaciones. Los gerentes pueden trabajar en diferentes niveles de una organización y de diferentes rangos de actividades dentro de ellas.

### *Tipos de gerentes*

Los gerentes se pueden clasificar según los niveles de administración:

- a) **Gerentes Generales:** Asume la responsabilidad de la administración de toda la empresa.
  
- b) **Gerentes Funcionales:** Tienen la responsabilidad de organizar una única área funcional de la empresa, por ejemplo: El Gerente de Ventas o Gerente de Proyectos en una empresa de servicios de agua y saneamiento.

# COMPETENCIAS QUE DEBE TENER UN GERENTE



## VII. COMPETENCIAS QUE DEBE TENER UN GERENTE

### *¿Qué son las Competencias?*

Las competencias son un conjunto de cualidades que posee una persona y que le permiten desempeñarse en su puesto de trabajo con eficacia y eficiencia. Para crearlas o fortalecerlas intervienen tres elementos: conocimientos, habilidades y actitudes.<sup>10</sup>



“Las competencias son individuales, son particulares de cada individuo, están íntimamente ligadas y dependen del contexto social general donde el individuo actúa o se desenvuelve y, muy especialmente, en relación con su campo de actividad, su especialidad y el sector profesional en el cual él vive cotidianamente”.<sup>11</sup>

<sup>10</sup> ¿Cómo desarrollar competencias emprendedoras?. Tips para adolescentes y jóvenes que quieren materializar sus ideas. UNICEF

<sup>11</sup> Diccionario de preguntas. La Trilogía. Alles, Martha. Tomo 3. Pág. 250.



## *Competencias de un Gerente*

Como decíamos anteriormente un gerente es la persona encargada de guiar a un equipo de trabajo hacia el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Su labor es muy importante, pues de la calidad de su gestión depende que exista cohesión (unión) entre los trabajadores y que la organización pueda alcanzar su máximo nivel de productividad. A continuación, anotamos las competencias más importantes de un Gerente y el significado de ésta:<sup>12</sup>

### *a. Liderazgo*

Es la habilidad para orientar a la acción a sus trabajadores en una dirección determinada, inspira valores, fija objetivos y da seguimiento a éstos, brinda retroalimentación a su equipo, transmite energía, motiva e inspira confianza.

Se entiende por liderazgo, “la habilidad de un individuo para influir, motivar y capacitar a otros para que contribuyan a la efectividad y el éxito de las organizaciones de las que son miembros”<sup>13</sup>



---

<sup>12</sup> Diccionario de comportamientos. Gestión por competencias. Alles, Martha. Editorial GRANICA.

<sup>13</sup> Psicología de la organización. Palací Descals, Francisco José. Editorial Pearson. Pág. 184

El líder fomenta la responsabilidad, el espíritu de equipo, el desarrollo personal, y, especialmente, es el artesano de la creación de un espíritu de pertenencia que une a los colaboradores para decidir las medidas a tomar.



No es lo mismo Líder que Jefe o Gerente, una persona con un puesto de dirección podría carecer de las habilidades de liderazgo. Sin embargo un trabajador podría tener habilidades de liderazgo y ejercerlo entre sus compañeros.

### Tipos de Liderazgo:<sup>14</sup>

- *Liderazgo autocrático*

Los líderes autocráticos tienen el poder absoluto sobre sus trabajadores o equipos, quienes no tienen oportunidad para brindar aportes o sugerencias. No hay participación de los trabajadores en la toma de decisiones y conducción de la empresa.



<sup>14</sup> [www.LosRecursosHumanos.com/Los 10 estilos de liderazgo más frecuentes en las organizaciones](http://www.LosRecursosHumanos.com/Los%2010%20estilos%20de%20liderazgo%20m%C3%A1s%20frecuentes%20en%20las%20organizaciones)  
21 de febrero del 2011.

o *Liderazgo participativo o democrático*



Los líderes participativos o democráticos promueven la participación en el proceso de toma de decisiones, lo cual aumenta la motivación, satisfacción por el trabajo y el desarrollo de habilidades por parte de los trabajadores.

o *Liderazgo ‘Laissez-faire’ (o Liderazgo de rienda suelta)*

Son aquellos líderes que dejan a sus miembros de equipo trabajar por su cuenta. Ellos toman sus decisiones. Este estilo de liderazgo es efectivo cuando los trabajadores tienen mucha experiencia e iniciativa propia.

**b. Pensamiento estratégico**

Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas del entorno, reconoce las fortalezas y debilidades de su empresa a fin de seleccionar la mejor estrategia y ponerla en marcha.

**c. Manejo de crisis:**

Capacidad para identificar y administrar situaciones de presión, contingencia y conflicto, y, al mismo tiempo, crear soluciones estratégicas, oportunas y adecuadas al marco de la organización.



**d. Trabajo en equipo**



Capacidad para colaborar con los demás miembros de la empresa, con el propósito de alcanzar en conjunto, la estrategia propuesta.

**e. Toma de Decisiones**

Capacidad para analizar diversas variantes u opciones, considerar las circunstancias, recursos disponibles y su impacto en la empresa, a fin de seleccionar la alternativa más adecuada para alcanzar el mejor resultado en función de los objetivos de la empresa.

**f. Capacidad de negociación:**

Capacidad para alcanzar acuerdos en ámbitos distintos, como las finanzas, ventas e incluso en recursos humanos, a fin de obtener resultados favorables que permitan el logro de los objetivos de la empresa.



**g. Comunicación eficaz:**

Es la capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida para alcanzar los objetivos de la empresa.

***h. Integridad***

Actuar en coherencia con lo que se dice o se considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abiertamente; actuando con honestidad incluso en situaciones difíciles con agentes externos.

***i. Capacidad de planificación y organización:***



Capacidad para establecer eficazmente metas, etapas, acciones, plazos, recursos requeridos, y delegar funciones tomando en cuenta las competencias de sus colaboradores.



## **GESTION POR COMPETENCIAS**



## VIII. GESTIÓN POR COMPETENCIAS

En el tema anterior abordamos lo que es una competencia y los tipos de competencias. En este sentido, la **gestión por competencias** nos ayuda a identificar las competencias que requiere la empresa en las diferentes áreas y puestos de trabajo.

Desde el punto de vista de una empresa, ésta puede establecer competencias generales o cardinales (que todos los miembros de la empresa deben tener) y competencias específicas que son las que debe tener cada grupo de trabajadores de cada área. De esta manera, se nos hace más fácil saber qué tipo de trabajador con qué competencias lo requerimos al momento de realizar los procesos de selección y contratación del personal. Ejemplo:



En una empresa de agua y saneamiento, una competencia cardinal podría ser el Trabajo en Equipo, todos los miembros de la empresa deberán tener esta competencia.

En el caso de los trabajadores del área de finanzas deberán tener habilidades numéricas, estudios en contabilidad, experiencia de trabajo en computadoras.







Mientras en el área de proyectos de una empresa de agua y saneamiento, los trabajadores deberán tener competencias técnicas en fontanería, uso de equipos de perforación para pozos, experiencia en lectura de planos, etc.

Lo importante es analizar el puesto de trabajo y las competencias necesarias para garantizar la excelencia en el desempeño del trabajador en ese puesto de trabajo. Para ello, es necesario hacer un correcto diseño del perfil del puesto en coherencia con la cultura de la empresa.



## **MOTIVACION Y PRODUCTIVIDAD**



## IX. MOTIVACIÓN Y PRODUCTIVIDAD



*La motivación está relacionada con los intereses y objetivos del individuo; así como las condiciones para alcanzar esos objetivos.*

La motivación varía de una persona a otra y en una misma persona puede variar en diferentes momentos y situaciones.

Motivar a alguien, en sentido general, se trata de *crear un entorno en el que éste pueda satisfacer sus objetivos aportando su energía y esfuerzo*, de ahí la importancia de que los gerentes dominen esta temática para que valoren y actúen, procurando que los objetivos de sus trabajadores coincidan lo más posible con los de la empresa.

### ***Pero, ¿Qué es la motivación laboral?***

*Es la capacidad que tienes un líder de mantener estimulado a su equipo de trabajo para que desarrolle las actividades necesarias, en pos de un determinado objetivo.*

Es importante que las empresas desarrollen planes de motivación para sus trabajadores, pues es uno de los factores de especial importancia para el logro de los objetivos de la empresa. Para ello, se



hace necesario conocer los intereses de los trabajadores, pues lo que un trabajador considera como una recompensa importante, para otro trabajador podría no serlo; ya que las

personas difieren en el concepto y la forma de percibir las oportunidades de tener éxito en el trabajo.



### *Los diez asesinos de la motivación laboral*

1. Recompensas inadecuadas
2. Espacio de trabajo que no presta las condiciones
3. Falta de oportunidades para el crecimiento profesional
4. Colaboración ineficiente
5. Miedo al fracaso
6. Ambiente laboral negativo
7. Falta de objetivos claros en la empresa
8. Liderazgo autocrático
9. Reuniones extensas y sin sentido
10. Pérdida de tiempo en actividades que no son importantes.



## Productividad

La motivación y la productividad van de la mano, las personas actúan por diferentes motivaciones. Si sabemos cuáles son y se asignan tareas en función a éstas, se aprovecharán mejor los potenciales de las personas y por ende aumentarán su productividad.



El individuo motivado tiende a invertir su energía de tal modo que le imprime a la conducta la fuerza suficiente para alcanzar la meta que persigue es por ello que la conducta motivada es eficiente.



Un trabajador desmotivado no es productivo. Dicho de otra manera... no cumple con sus funciones en el tiempo establecido y con la calidad que se requiere.

### Importancia de la Productividad para el crecimiento de la empresa

La productividad es fundamental para crecer o para aumentar la rentabilidad de la empresa. Así, la productividad empresarial es el resultado de las acciones que se deben llevar a cabo para conseguir los objetivos de la empresa y crear un buen ambiente laboral, además exige una buena gestión de los recursos que se poseen para conseguir que todas las labores desarrolladas dentro de la compañía, sean eficientes.

La productividad está *asociada a la eficiencia y al tiempo*: cuanto menos tiempo se invierta en lograr el resultado deseado, habrá mayor eficiencia en nuestra empresa o negocio.



Gestionar correctamente el tiempo de ejecución de tareas supone un importante ahorro de los gastos o costos, mayor margen de tiempo y de recursos, y mayor capacidad de producción.

Es importante para el incremento de la productividad de una empresa conocer los elementos que no funcionan correctamente, o no son productivos para la consecución de los objetivos, a fin de corregirlos o eliminarlos.





## MEJORA CONTINUA



## X. MEJORA CONTINUA

- Programas de Mejora Continua - Kaisen

El término Kaizen es de origen japonés, y significa "*cambio para mejorar*", lo cual con el tiempo se ha aceptado como "*Proceso de Mejora Continua*". La traducción literal del término es: *KAI*: Modificaciones - *ZEN*: Para mejorar.

Consiste en integrar de forma activa a todos los trabajadores de una organización desarrollando una cultura que permita la participación



de éstos brindando aportes en la búsqueda de soluciones constantes para mejorar la eficiencia y productividad de la empresa, aprovechando así el capital de conocimiento y experiencia que poseen los trabajadores.

### *Kaizen vs innovación*

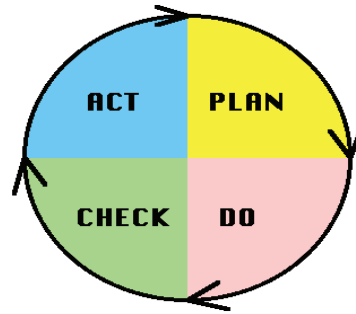
Para lograr la mejora de una empresa, se puede tener como alternativas: la innovación, y la mejora continua, ambas técnicas son de gran beneficio para la empresa.



La **mejora continua** se plantea como un proceso imprescindible si se busca conseguir la excelencia y se basa en el círculo de Deming la cual cuenta de 4 cuadrantes.

Fig. 1 Círculo de Deming

1. **Plan** – consiste en **planear** lo que se desea mejorar u optimizar, puede ser un producto, un servicio, un proceso.
2. **Do** – que significa **Hacer o Ejecutar** lo planeado en un paso a paso
3. **Check** –que significa **dar seguimiento o controlar** la ejecución de lo planeado.
4. **Act** – que significa **Actuar**, según la



Fuente: Paul Arveson

Para desarrollar programas de mejora continua se requiere:

- Apoyo de la gerencia en la implementación y gestión
- Feedback y revisión de los pasos en cada proceso.
- Claridad en la responsabilidad de cada acto realizado.
- Participación y empoderamiento al trabajador
- Documentar el proceso a fin de que todos los participantes lo conozcan y apliquen de la misma manera a la vez
- Establecer un sistema de medición (indicadores) a fin de saber si se están obteniendo los resultados esperados.

Una de las principales ventajas de tener un sistema establecido de Mejora Continua es que todas las personas que participan en el proceso tienen capacidad de opinar y proponer mejoras lo que hace que se identifiquen más con su trabajo y además se tiene la garantía

que la fuente de información es de primera mano ya que quien plantea el problema y propone la mejora conoce el proceso y lo realiza todos los días. Entre los programas de mejora continua tenemos:

- **Programa de 5S**

Las 5'S es una técnica de Calidad ideada en Japón que se aplica en todo el mundo con excelentes resultados por su sencillez y efectividad. Su aplicación mejora los niveles de:

- a) Calidad.
- b) Eliminación de Tiempos Muertos.
- c) Reducción de Costos.



La aplicación de esta técnica requiere el compromiso personal y duradero para que la empresa sea un auténtico modelo de organización, limpieza, seguridad e higiene. Los primeros en asumir este compromiso son los Gerentes y los Jefes y la aplicación de esta es el ejemplo más claro de resultados a corto plazo.

Las iniciales de las 5 S significan:

Japonés	Castellano
Seiri	Clasificación y Descarte
Seiton	Organización
Seiso	Limpieza
Seiketsu	Higiene y Visualización
Shitsuke	Disciplina y Compromiso

## Beneficios que aportan las 5s

- a) Los trabajadores se comprometen
- b) Eleva la productividad
- c) Mejora la imagen de la empresa
- d) Mayor cooperación y trabajo en equipo
- e) Reduce los costos de Mantenimiento
- f) Disminuye los errores en el puesto de trabajo
- g) Reduce en un 70% los accidentes laborales
- h) Mejora las relaciones entre los trabajadores
- i) Se valoran sus aportaciones y conocimiento.
- j) La mejora continua se hace una tarea de todos.



## Proceso de Implementación de las 5 S<sup>15</sup>

### *a) La 1° S: SEIRI (Clasificación y Descarte)*

Significa separar las cosas necesarias y las que no la son manteniendo las cosas necesarias en un lugar conveniente y en un lugar adecuado.

Para Poner en práctica la 1ra S debemos hacernos las siguientes preguntas:

- ¿Qué debemos tirar?
- ¿Qué debe ser guardado?
- ¿Qué deberíamos reparar?
- ¿Qué debemos vender?
- ¿Qué puede ser útil para otra persona u otro departamento?



<sup>15</sup> Las 5'S herramientas básicas de mejora de la calidad de vida. Ponce, Justo. Universidad Interamericana de Puerto Rico.

b) *La 2da. S: SEITON - (Ordenar – Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar)*

Una vez hemos eliminado los elementos innecesarios, organizamos los elementos que hemos clasificado como necesarios definiendo un lugar adecuado para facilitar su acceso donde se ubicarán aquellos que utilizamos con mayor frecuencia, a fin de eliminar el tiempo de búsqueda y facilitar su retorno al sitio.

Es importante destinar un espacio para la ubicación de aquellas herramientas que se utilizan con menor frecuencia.<sup>16</sup>



Para Poner en práctica la 2da S debemos hacernos las siguientes preguntas:

- ¿Es posible reducir el número de estos productos?
- ¿Esto es necesario que esté a mano?
- ¿Cuál es el mejor lugar para cada cosa?

---

<sup>16</sup> Manual de las 5 S en las Industrias. Cerda. Jesús A. [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

**c) La 3° S: SEISO (Limpieza) :**

La limpieza la debemos hacer todos. Es importante que los trabajadores conozcan la importancia de estar en un ambiente limpio, se les debe asignar una pequeña zona de su lugar de trabajo que deberá tener siempre limpia bajo su responsabilidad al iniciar y terminar su jornada laboral. Si las persona no asumen este compromiso la limpieza nunca será real.



**d) La 4° S: SEIKETSU (Higiene y Visualización).**

La higiene es el mantenimiento de la Limpieza, del orden. Quien exige y hace calidad cuida mucho la apariencia. En un ambiente Limpio siempre habrá seguridad.

Para garantizar la implementación de esta, podemos desarrollar la técnica:

1. “Visual Management”, o **gestión visual**. Consiste en grupos de responsables de área que realizan periódicamente una serie de visitas a toda la empresa y detecta aquellos puntos que necesitan de mejora.
2. O el “Colour Management” o **gestión por colores**, que es una técnica más moderna. Ese mismo grupo en vez de tomar notas

sobre la situación, coloca una serie de tarjetas, rojas en aquellas zonas que necesitan mejorar y verdes en zonas especialmente cuidadas.

*Esta última técnica es muy eficaz dado que cuando se coloca una tarjeta roja, el trabajador responsable de esa área soluciona rápidamente el problema para poder quitarla.*

Recursos visibles en el establecimiento de la 4ta. S:

- Avisos de peligro, advertencias, limitaciones de velocidad, etc.
- Informaciones e Instrucciones sobre equipamiento y máquinas.
- Recordatorios sobre requisitos de limpieza.
- Instrucciones y procedimientos de trabajo.

Hay que recordar que estos avisos y recordatorios:

- Deben ser visibles a cierta distancia.
- Deben colocarse en los sitios adecuados.
- Deben ser claros, objetivos y de rápido entendimiento.
- Deben contribuir a la creación de un local de trabajo motivador y confortable que evite accidentes de trabajo



**La limpieza y el orden contribuyen a evitar enfermedades y accidentes en el sitio de trabajo.**



***e) la 5° S: SHITSUKE (Compromiso y Disciplina)***

Significa convertir en hábito el empleo y utilización de los métodos establecidos y estandarizados para la limpieza en el lugar de trabajo, así se puede obtener los beneficios alcanzados con las primeras "S" por largo tiempo si se logra crear un ambiente de respeto a las normas y estándares establecidos.<sup>17</sup>

*Shitsuke implica:*

- El respeto de las normas y estándares establecidos para conservar el sitio de trabajo impecable.
- Realizar un control personal y el respeto por las normas que regulan el funcionamiento de una organización.
- Promover el hábito de auto controlar o reflexionar sobre el nivel de cumplimiento de las normas establecidas.
- Comprender la importancia del respeto por los demás y por las normas en las que el trabajador seguramente ha participado directa o indirectamente en su elaboración.
- Mejorar el respeto de su propio ser y de los demás.

---

<sup>17</sup> Manual de las 5 S en las Industrias. Cerda. Jesús A. [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

## **BIBLIOGRAFÍA**

1. Fundamentos de Gestión Empresarial 1°, Tema: Concepto e importancia de la Empresa. Núñez Gómez, Natalia. Lagos de Moreno, Jalisco. 14 de septiembre del 2012.
2. Borges, Virginia. Experta en Marketing Rentable. Consultora de marketing.
3. Innovación y creatividad empresarial. El empresario y sus funciones. [www.unad.edu.co/contenidos](http://www.unad.edu.co/contenidos)
4. 7 Características del empresario exitoso. [www.entrepreneur.com](http://www.entrepreneur.com)
5. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico” (OCDE) en su “Manual de Oslo” del año 2005,
6. Gerencia de recursos físicos y financieros. Urrea Romero, Omar y Chica Vélez, Sergio. Escuela superior de Administración Pública. Bogotá D.C. noviembre 2008.
7. Gerencia por competencia. Mora Vanegas, Carlos. Universidad de Carabobo, Venezuela.
8. Manual de las 5 S en las Industrias. Cerda. Jesús A. [www.monografias.com](http://www.monografias.com)
9. Las 5`S herramientas básicas de mejora de la calidad de vida. Ponce, Justo. Universidad Interamericana de Puerto Rico
10. Los 10 estilos de liderazgo más frecuentes en las organizaciones. [www.LosRecursosHumanos.com](http://www.LosRecursosHumanos.com)
11. Gerencia, funciones y objetivos. García, Ana Victoria; Salas, Karla. Universidad Fermín Toro. Venezuela.
12. Administración. Una perspectiva global. Koontz, Harold; Weihrich, Heinz. 12ª. Edición. McGraw Hill
13. Diccionario de comportamientos. Gestión por competencias. Alles, Martha. Editorial GRANICA.
14. Psicología de la organización. Palací Descals, Francisco José. Editorial Pearson. Pág. 184
15. El Clima Organizacional dentro de una Empresa. Fiallo Moncayo, Daniel.
16. <sup>1</sup> <https://debitoor.es/glosario/definicion-empresa>
17. El Desarrollo Gerencial: un nuevo enfoque. [www.degerencia.com](http://www.degerencia.com)
18. Satisfacción Laboral. Marquez Pérez, Mónica. [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)
19. [www.worldbank.org/CGCSRLP/Resources/Que\\_es\\_RSE.pdf](http://www.worldbank.org/CGCSRLP/Resources/Que_es_RSE.pdf)
20. ¿Cómo desarrollar competencias emprendedoras?. Tips para adolescentes y jóvenes que quieren materializar sus ideas. UNICEF
21. Diccionario de preguntas. La Trilogía. Alles, Martha. Tomo 3. Pág. 250.

## **EJERCICIOS DE REFORZAMIENTO**



# DIA I



## EJERCICIO INDIVIDUAL TEMA: ¿QUÉ ES UNA EMPRESA?

### Orientaciones:

- 
1. Identifica los recursos que como empresas de agua, saneamiento e higiene necesitaras.
  2. Haz una lista de ellos y anótalos en el cuadro a continuación.
  3. **COMPARTE CON TUS COMPAÑEROS**
- 

RECURSOS			
MATERIALES	TÉCNICOS	HUMANOS	FINANCIEROS

## EJERCICIO INDIVIDUAL TEMA: COMPETENCIAS

### TEST DE LIDERAZGO (Kurt Lewin)

Lea los siguientes enunciados. Marque la **A** si está de acuerdo, y la **D** si está en desacuerdo.

1. Un mando que mantiene relaciones amistosas con su personal le cuesta imponer disciplina. A / D
2. Los empleados obedecen mejor los mandos amistosos que a los que no lo son. A / D
3. Los contactos y las comunicaciones personales deben reducirse a un mínimo por parte del jefe. El mando ha de mantener los mínimos contactos y comunicaciones personales con sus subordinados. A / D
4. Un mando debe hacer sentir siempre a su personal que él es el que manda. A / D
5. Un mando debe hacer reuniones para resolver desacuerdos sobre problemas importantes. A / D
6. Un mando no debe implicarse en la solución de diferencias de opiniones entre sus subordinados. A / D
7. Castigar la desobediencia a los reglamentos es una de las formas más eficientes para mantener la disciplina. A / D
8. Es conveniente explicar el porqué de los objetivos y de las políticas de la empresa. A / D

9. Cuando un subordinado no está de acuerdo con la solución que su superior da aun problema, lo mejor es pedir al subordinado que sugiera una mejor alternativa y atenerse a ella. A / D
10. Cuando hay que establecer objetivos, es preferible que el mando lo haga solo. A / D
11. Un mando debe mantener a su personal informado sobre cualquier decisión que le afecte. A / D
12. El mando debe establecer los objetivos, y que sean los subordinados los que se repartan los trabajos y determinen la forma de llevarlos a cabo. A / D
13. Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer ciertas reparaciones. La mayoría de los trabajadores prefiere noviembre. Usted decide que será octubre. A / D
14. Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer las reparaciones en la planta. Un subordinado dice que la mayoría prefiere noviembre. La mejor solución es someter el asunto a votación. A / D
15. Para comunicaciones diarias de rutina, el mando debe alentar a sus subordinados a que se pongan en contacto con él. A / D
16. En grupo rara vez se encuentran soluciones satisfactorias a los problemas. A / D

17. Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, lo mejor que puede hacer el mando es llamar a los dos a su despacho y buscar una solución entre los tres. A / D
18. Los empleados que demuestren ser competentes no deben ser supervisados. A / D
19. Cuando se discuten asuntos importantes, el supervisor no debe permitir al subordinado que manifieste sus diferencias de opiniones, excepto en privado. A / D
20. Un mando debe supervisar las tareas de cerca, para tener oportunidad de establecer contactos y dirección personal. A / D
21. Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, el mando debe pedirles que se reúnan para que resuelvan sus diferencias y que le avisen del resultado. A / D
22. Un buen mando es aquél que puede despedir fácilmente aun subordinado cuando lo crea necesario. A / D
23. Lo mejor que puede hacer un supervisor al asignar un trabajo es solicitar a subordinado que le ayude a preparar los objetivos. A / D
24. Un mando no debe preocuparse por las diferencias de opinión que tenga con su personal. Se atiende al buen juicio de sus subordinados. A / D
25. Un subordinado debe lealtad en primer lugar a su mando inmediato. A / D



26. Cuando un subordinado critica a su jefe, lo mejor es discutir dichas diferencias en forma exhaustiva. A / D
27. Al supervisor le basta obtener datos de cada unidad bajo su supervisión para comparar resultados y detectar fácilmente las deficiencias. A / D
28. Cuando se fijan objetivos, un mando no debe confiar mucho en las recomendaciones de sus subordinados. A / D
29. Cuando se tienen que fijar objetivos, el supervisor debe fijarlos de preferencia a través de una discusión amplia con los subordinados inmediatos. A / D
30. Son los subordinados mismos quienes deben procurarse adecuada información para su autocontrol. A / D
31. No conviene promover reuniones de grupo pequeño con el personal. Es preferible realizar asambleas para comunicar las decisiones importantes. A/D
32. Para ventilar los problemas de trabajo son preferibles los grupos pequeños, coordinados por el mando, a las asambleas. A / D
33. El buen jefe se preocupa sólo de los resultados, sin entrometerse nunca a examinar los métodos y procedimientos que emplea su personal. A / D

Ponga un círculo en las preguntas que conteste "de acuerdo" en el número que representa cada pregunta del cuestionario. Sume el número de círculos de cada columna. Su estilo de mayor predominancia será aquel que tenga mayor número de preguntas respondidas "de acuerdo".

ESTILO 1	ESTILO 2	ESTILO 3
1	2	3
4	5	6
7	8	9
10	11	12
13	14	15
16	17	18
19	20	21
22	23	24
25	26	27
28	29	30
31	32	33
<b>Autoritario</b>	<b>Democrático</b>	<b>Laissez Faire</b>

## EJERCICIO INDIVIDUAL TEMA: COMPETENCIAS

### EJERCICIO EVALUACION DE COMPETENCIAS Y PLAN DE MEJORA

1. Lea y analice el tema “Competencias de un Gerente”, evalúe sus competencias dando un puntaje del 1 al 10 según lo considere (siendo 1 el menor puntaje y 10 el mayor puntaje).
2. Prepare un plan de acciones de mejora para aquellas competencias que necesitas fortalecer. Una vez concluida la actividad comparte con tus compañeros.

Competencia	PUNTAJE
Liderazgo	
Pensamiento estratégico	
Manejo de crisis	
Toma de decisiones	
Capacidad de negociación	
Trabajo en equipo	
Comunicación eficaz	
Integridad	
Capacidad de planificación y organización	

## PLAN DE ACCIONES PARA EL FORTALECIMIENTO DE COMPETENCIAS

Competencia	Acciones de mejora*

\*Las acciones de mejora son las actividades que consideramos debemos realizar para que nuestra competencia se fortalezca. Ejemplo:

Competencia	Acciones
Liderazgo	1. Analizar qué aspecto debo mejorar 2. Asistir a capacitaciones 3. Investigar sobre el tema 4. Pedir retroalimentación sobre mi gestión como líder para evaluar mi mejora

## DIA II



## EJERCICIO GRUPAL TEMA: MOTIVACION Y PRODUCTIVIDAD

### Orientaciones

1. Formar grupos no mayor de 6 participantes
2. Lea el caso, analice y responda lo siguiente:
  - a. Cuáles son los problemas que se presentan
  - b. Qué acciones podemos desarrollar para resolver esos problemas
  - c. Elaborar un plan de motivación para satisfacer las necesidades de los trabajadores y elevar su productividad

## ESTUDIO DE CASO No. 1

### FERRETERIA “EL GUARDIAN”

Don Rafael McField es el propietario de la Ferretería El Guardián, la cual tiene 5 años de haber iniciado operaciones con 2 trabajadores que le ayudan 1 en las ventas y un cargador. En los últimos 2 años las ventas se han incrementado más de un 50% y el negocio se ha expandido, lo que tiene muy animado a D. Rafael. Sin embargo, en el último año los clientes se han quejado mucho por la atención que les brindan, han devuelto productos por estar dañados, los vendedores no saben explicar a los clientes el uso de los equipos, la mercadería tarda mucho en entregarse a los clientes entre otras cosas.

D. Rafael ha hablado con los trabajadores Juan (Vendedor) y Humberto (Cargador), pero éstos dicen que no tienen tiempo para atender a todos los clientes pues son muchos los pedidos y se sienten estresados. También han expresado que necesitan que les mejore sus salarios, ya que desde que los contrató de manera verbal hace 5 años no les ha aumentado y ganan menos del salario mínimo. Ellos han solicitado varias veces se les capacite para brindar un mejor servicio, pues no concluyeron el bachillerato y no tienen ningún otro estudio.

Los pedidos son recibidos pero no se registran, únicamente se guarda la factura, y en la bodega se les coloca en cualquier lugar donde hay espacio ya que los trabajadores dicen que hay mucho trabajo y que no tienen experiencia en manejo de bodega, y le han pedido a D. Rafael que los envíe a capacitación pues no concluyeron el bachillerato y no tienen ningún otro estudio.

Juan ha pedido permiso para salir 1 hora antes para asistir a clases por la noche pero no ha recibido respuesta.

## **ESTUDIO DE CASO No. 2**

### **EMPRESA “GOTITAS DE AGUA”**

La empresa gotitas de agua, cuyo propietario es D. Mario Correa, cuenta ya con 10 años de brindar servicios de agua y saneamiento a los habitantes de la comunidad de Waspam. Dicha empresa cuenta con 3 trabajadores incluyéndolo a él como Gerente propietario de dicha empresa. Los otros dos trabajadores son su esposa quien le apoya en la labor secretarial y administrativa (atención telefónica, elaboración de nóminas, compras para la alimentación de los trabajadores de los proyectos cuando lo necesitan), y su hijo mayor quien le apoya en las labores de supervisión en los proyectos durante su ejecución.

En el municipio donde está la empresa tiene competencia directa por parte de algunos maestros de obra y albañiles que también ofrecen este servicio; sin embargo los clientes le han dicho que lo prefieren a él por la calidad de su servicio y cumplir en el tiempo de entrega. Esto a pesar que los otros ofrecen servicios a precios más bajos.

D. Mario cuenta con registros telefónico de trabajadores de la construcción con los cuales ha trabajado anteriormente y a quienes contrata cuando los proyectos son aprobados. Estos trabajadores los inscribe en el INSS por el tiempo que los proyectos se ejecutan y luego son cancelados sus contratos.

D. Mario no realiza contratos de trabajo, pues las contrataciones las hace verbalmente lo que ya le ha causado algunas dificultades dado que 2 de ellos interpusieron demanda en el Ministerio del Trabajo.



El salario de los trabajadores de los proyectos es conforme lo establecido por la ley más sus prestaciones.

La empresa no lleva un control de inventario de las herramientas, materiales y equipos que posee, lo cual le ha causado algunos problemas ya que se extravían con mucha frecuencia causando gastos por tener que comprarlos nuevamente.

En los proyectos ha tenido algunas dificultades con los trabajadores que a pesar de tener mucha experiencia tiene que presionarlos mucho para que cumplan con sus funciones y poder cumplir en tiempo con los contratos. Pues estos han manifestado que necesitan equipos de seguridad que no se les está facilitando y las jornadas de trabajo se extienden más allá de las 8 horas y no son pagadas como extra.

## PROGRAMA DE MOTIVACION

EMPRESA: \_\_\_\_\_

AÑO 2017

### DATOS GENERALES:

Coordinador(a) :

Dirigido a (Beneficiarios) :

Período de ejecución :

### OBJETIVOS DEL PROGRAMA DE MOTIVACION:

1.

### ACTIVIDADES:

1.

### PRESUPUESTO:

ACTIVIDAD	COSTO
1.	

- Actividad: poner la descripción de actividad a desarrollar
- Costo: colocar el valor aproximado de la actividad

**\*PERIODO Y FORMA DE EVALUACION:**

- Cada cuánto se evaluará? (Mensual, trimestral, semestral)
- De qué forma se evaluará (Entrevistas a los trabajadores, encuestas a los clientes, evaluaciones escritas)

## DIA III



## EJERCICIO GRUPAL TEMA: MEJORA CONTINUA

### Orientaciones

1. Formar grupos no mayor de 6 participantes
2. Leer el caso La Ferretería El Guardián del encuentro pasado.  
Analizar y responder lo siguiente:
  - a. Identifique los problemas que presenta la empresa
  - b. Prepare una propuesta de acciones de mejora
  - c. Considera usted que este plan de mejora podría incorporarse al plan de motivación? Explique.

**PLAN DE MEJORA**  
**FERRETERIA “EL GUARDIAN”**  
AÑO 2017

**DATOS GENERALES:**

Coordinador(a) :

Período de ejecución :

**OBJETIVOS DEL PLAN DE MEJORA:**

1.

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	RECURSOS	FECHA EJECUCION

**FORMA DE EVALUACION:**

- Cada cuánto se evaluará? (Mensual, trimestral, semestral)
- De qué forma se evaluará?



