



**VICERRECTORÍA ACADÉMICA
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**TEMA:
EMPOWERMENT COMO HERRAMIENTA DE TRASFORMACIÓN
EMPRESARIAL EN LA MEDIANA EMPRESA DEDICADA A LA INDUSTRIA
TEXTIL DEL MUNICIPIO DE SAN JUAN OPICO DEPARTAMENTO DE LA
LIBERTAD.**

TRABAJO DE GRADUACION PRESENTADO POR

**CAROL BELLINY ARREAGA QUIJADA
IMELDA GLORIBEL CASTELLANOS CARABANTES
EVELYN CAROLINA ORELLANA VÁSQUEZ**

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

NOVIEMBRE, 2003

SAN SALVADOR,

EL SALVADOR,

CENTRO AMÉRICA.

RECTOR

ING. LORENA DUQUE DE RODRÍGUEZ
VICERRECTORA ACADÉMICA

LIC. LUIS RICARDO NAVARRETE
DECANO

JURADO EXAMINADOR

LIC. AMÉRICO ALEXIS SERRANO RAMÍREZ
PRESIDENTE

LICDA. MIRIAN MABEL DE HENRÍQUEZ
PRIMER VOCAL

LICDA. ANA CECILIA PLEITEZ
SEGUNDA VOCAL

NOVIEMBRE, 2003

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA.

Dedicatoria

A Dios

Todopoderoso: Por ayudarme a superar los obstáculos y darme fortaleza para alcanzar esta meta.

A mis padres: **Mario y Esperanza**, por todo el apoyo que me dieron y el sacrificio para guiarme por el buen camino.

A mis hijos : **Edgar y Gabriela**, por todo el tiempo que deje de dedicarles y por todo el amor y la comprensión que me dieron.

A toda mi familia: Por todo el apoyo por animarme a seguir adelante.

A mis compañeras: **Gloribel y Carolina**, por todo el tiempo que compartimos juntas y que aprendí mucho de ellas.

A nuestra catedrática: **Lida. Cecilia Pleitez**, quien con su profesionalismo y dedicación ayudó a realizarme como profesional.

CAROL BELLYNI ARREAGA QUIJADA

Dedicatoria

A Dios

Todopoderoso:

Por la vida que me ha regalado, por estar siempre conmigo y por la oportunidad que me ha dado de alcanzar esta meta.

A mi madre querida:

Maria Maura, le dedico este triunfo de todo corazón por los sacrificios que hizo para que pudiera estudiar, por sus cuidados y amor y por que esto era uno de sus grandes sueños.

A mi hermana:

Yesenia, porque su ayuda ha sido fundamental a lo largo de mi vida y mi carrera.

A mi esposo:

Juan Rene, por comprenderme, por su disposición a colaborar, su amor y apoyo en todo momento, y a mis suegros por estar pendientes de mí siempre.

A mi equipo de de tesis:

Carol y Carolina, por compartir juntas este esfuerzo y por haber superado los obstáculos que se presentaron.

A nuestra asesora:

Lic. Cecilia Pleitez, por todo el tiempo que dedico a guiarnos y prepararnos.
Y a toda mi familia y amigos que han estado conmigo en los momentos malos y buenos de mi vida.

Imelda Gloribel Castellanos Carabantes

Dedicatoria

A Dios Todopoderoso.

Por darme la vida, la salud, la fortaleza y estar a mi lado en cada momento para afrontar las adversidades y poder lograr el objetivo trazado.

A Mis Padres.

Marco Tulio e Irma Haydeé, por guiarme en la vida hacia el camino de la honradez, respeto; así como sus sacrificios por mi educación, también gracias **Elida Sandoval** por apoyarme en mis metas.

A Mis Hermanos.

Sally, César y Marco quienes me animaron en cada momento para perseverar en la adversidad y buscar el desarrollo profesional.

A nuestra Catedrática.

Licda.Cecilia Pleitez, por la orientación brindada con su profesionalismo me ayudo a orientarme y darme ánimo de seguir adelante.

A mis compañeras y Amigos.

Gloribel y Carol, por el apoyo mutuo y haber compartido un largo camino que al final fue exitoso. A todos mis amigos (a) que de una u otra forma expresaron su apoyo a mi persona, Gracias.

EVELYN CAROLINA ORELLANA VÁSQUEZ.

Índice

Pág.

Introducción	i
--------------	---

Capítulo I

Marco Teórico sobre el Empowerment como Herramienta de Transformación Empresarial de la Mediana Empresa Dedicada a la Industria Textil del Municipio de San Juan Opico Departamento de La Libertad.

□ Objetivo de La Investigación	1
1. Marco de Referencia	1
1.1 Antecedentes	1
1.1.1 Empowerment	1
1.1.2 Mediana Empresa	2
1.1.3 Mediana Empresa Textil	3
1.2. Empowerment	6
1.2.1 Definiciones	6
1.2.2 Importancia	6
1.2.3 Características del Empowerment	11
1.2.4 Ventajas	11
1.2.5 Claves del Empowerment	11
1.2.6 Etapas para implementar Empowerment	14
2. Empowerment y Liderazgo	18
2.1 Definición	18
2.2 tipos de Liderazgo	18
3. Empowerment y la Motivación	21
3.1. La motivación como base del Empowerment	21
3.2. Principales teorías de la motivación	22
4. Empowerment y Trabajo en Equipo	25

5. Empowerment y Toma de Decisiones	30
6. Disposición al Cambio y Transformación Empresarial	37
6.1. Definición	37
6.2. Transformación Empresarial	43
6.3. Comunicación en las Organizaciones	44
7. Marco Normativo	47

Capítulo II

Resultados de la Investigación de Campo sobre la Implementación del Empowerment como Herramienta De Transformación Empresarial en la Mediana Empresa Dedicada a la Industria Textil del Municipio de San Juan Opico Departamento de La Libertad.

1. Objetivos de la Investigación de Campo	51
1.1 Objetivo General	51
1.2 Objetivo Específico	51
2. Metodología de la Investigación	51
2.1 Tipo de Investigación	51
2.2 Diseño de la Investigación	52
2.3 Población	52
2.4 Determinación de la Muestra	53
2.5 Técnicas	53
2.6 Instrumentos	53
3. Unidad de Análisis	53
4. Recolección y Procesamiento de Datos	54
4.1 Procesamiento de Datos	54
5. Resumen de la Investigación de Campo	54
6. Resultado de Investigación de Campo	56

Capítulo III

Propuesta del Empowerment como Herramienta de Transformación Empresarial en la Mediana Empresa Dedicada a la Industria Textil del Municipio de San Juan Opico Departamento de La Libertad.

1. Generalidades	82
2. Objetivos de la Propuesta	83
3. Descripción de la Propuesta	83
3.1 Como Gestionar la Resistencia al Cambio	85
4. Diseño de la Propuesta	86
4.1 Ruta del Empowerment	86
4.1.1 Planear	86
4.1.2 Analizar	87
4.1.3 Diseñar	88
4.1.4 Implementar	89
4.1.5 Evaluar	91
4.2 Pasos para implementar el Empowerment	92
4.3 Etapa II Información a cerca del Empowerment	96
4.3.1 Evaluación	99
4.4 Etapa III Desarrollo de habilidades de comunicación,	99
Liderazgo, trabajo en equipo y toma de decisiones	
4.4.1 Habilidades de comunicación	99
4.4.2 Habilidades de liderazgo	102
4.4.3 Habilidades de trabajo en equipo	103
4.4.4 Habilidades en toma decisiones	107
4.5 Etapa IV Empoderar al Personal	108
4.5.1 Delegación de Autoridad y Responsabilidad	108
4.5.2 Definición de metas y establecimiento de	112
tareas.	
5. Retroalimentación	113

Presupuesto	115
Conclusiones	116
Recomendaciones	118
Bibliografía	120
Anexos	121
Glosario	

INTRODUCCIÓN

Las empresas con el fin de enfrentarse a los continuos cambios en el medio que les rodea, sienten la necesidad de realizar transformaciones en su forma de administrar porque las tendencias para este nuevo milenio son, que las organizaciones se adapten a las nuevas condiciones del mercado para lograr un mejor rendimiento y una mayor satisfacción de sus empleados. Porque para el siglo XXI los líderes de las empresas tendrán que actuar globalmente, no solo para tomar ventaja en las nuevas oportunidades que puedan surgir, sino para ser frente a los nuevos retos de las industrias textiles, porque si no lo hacen, pasarán a ser parte de la historia.

Por esta razón se considera necesario que las industrias textiles apliquen el Empowerment como herramienta de transformación empresarial, para que las organizaciones a través de conformación de equipos de trabajo y delegación de autoridad hasta los niveles más bajos de la empresa, logren que los empleados se vuelvan más participativos y responsables de sus propias acciones.

Dentro del capítulo I muestra las generalidades del Empowerment y la mediaba empresa del sector textil , haciendo referencia al Empowerment para comprender su definición, las claves para que el proceso de facultar a las personas funcione y como integrar a las personas a este, analizando las ventajas de su aplicación.

El capítulo II, presenta los resultados de la investigación de campo, realizada en Industrias Duraflex mediana empresa del sector textil, del área de San Juan Opico Departamento de la Libertad ; con la finalidad de conocer la situación actual de la empresa, permitiendo analizar si es viable la aplicación del Empowerment.

En el capítulo III, se presentará el aporte de la investigación con el propósito que sirva a la mediana empresa del sector textil, como una herramienta de transformación empresarial para agilizar los procesos administrativos.

Finalmente se describen los anexos y bibliografía utilizada para la realización de esta investigación.

CAPITULO I

MARCO TEORICO SOBRE EL EMPOWERMENT COMO HERRAMIENTA DE TRASFORMACIÓN EMPRESARIAL DE LA MEDIANA EMPRESA DEDICADA A LA INDUSTRIA TEXTIL DEL MUNICIPIO DE SAN JUAN OPICO DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD.

❑ Objetivo de la Investigación:

Proporcionar información del Empowerment como herramienta adecuada para conformar equipos de trabajo en los cuales la participación en la toma de decisiones ayudara agilizar los procesos administrativos, contribuyendo a mejorar el desempeño empresarial en colaboración de los altos niveles y la disposición al cambio.

1. Marco Referencial

1.1 Antecedentes

1.1.1 Empowerment

Durante los últimos años, se han elaborado propuestas para lograr que el capital humano pueda tomar decisiones en todos los niveles de la empresa, facultándolos para resolver problemas; descentralizando la autoridad. Lo anterior tiene como resultado el reflexionar sobre cómo se influye para limitar o fomentar la disposición del personal en los procesos de toma de decisiones y trabajo en equipo, en la percepción y conceptualización que se tiene sobre el ambiente organizacional y en la forma en cómo están estructurados los procesos de comunicación.

Por otra parte, tanto para empresarios, directores, administradores o gerentes representa un reto el diseñar organizaciones afectivas, promover valores morales en los procesos y desarrollar una cultura corporativa; sin embargo, existen factores que en la práctica limitan el llevar a cabo procesos de cambios positivos en la organización, ello principalmente a la propia cultura laboral que existe en el país. No obstante, todos deben ser partícipes en un cambio dentro de las empresas con la finalidad de incrementar el nivel de competitividad a través de la creación de ambientes propicios para las organizaciones, teniendo como alternativa la aplicación de la Técnica del Empowerment.

1.1.2 Mediana Empresa

La media empresa en la economía se basa en, asegurar el mercado de trabajo mediante la descentralización de la mano de obra, que cumple un papel esencial en el correcto funcionamiento del mercado laboral. Estas empresas poseen mayor flexibilidad para adaptarse a los cambios del mercado y emprender proyectos innovadores que resultan una fuente de empleos para profesionales y personal calificado.

Por otro lado las medianas empresas presentan mayor adaptabilidad tecnológica, presentan menor costo de infraestructura, ya que la aparición de nuevas tecnologías ayudan a éstas empresas a la búsqueda de mejores y mayores resultados económicos, obteniendo apoyo por parte del sector privado y público.

La mediana empresa se caracteriza por:

- Una activa participación del propietario y el gerente en el manejo cotidiano de la empresa.
- Presentan tres o más niveles jerárquicos claramente definidos.
- Existe entre las medianas empresas un gran número de ellas que son de tipo familiar, principalmente en el sector industria.
- La gran mayoría están registradas legalmente como sociedad anónima de capital variable.
- Poseen las áreas básicas funcionales como: Administración y Finanzas, Personal, Producción, Mercadeo y Ventas.

Como resultado del crecimiento de las empresas, comienzan a aparecer funciones que antes no existían ni eran necesarias pero que son de vital importancia para las mismas. Este surgimiento impone la necesidad de realizar una delegación ya que no es una empresa unipersonal ya que el propietario o gerente no pueden realizar por si solos todas las funciones existentes, ya sean éstas decisorias u operativas; en tal sentido se realiza una descentralización y una departamentalización, lo que a su vez producirá una división de trabajo y su alto grado de especialización. El máximo nivel directivo delega funciones a los niveles inferiores quedando para él la organización, planificación, dirección y control de los mismos. Otro aspecto importante en la mediana empresa es la eficiencia lograda en sus funciones y

actividades, ésta utiliza mayor número de recursos que la pequeña, los cuales deben ser utilizados de manera eficiente como: planificación, dirección y evaluación.

Clasificación

La mediana empresa de acuerdo a la Asociación de Pequeños y Medianos Empresarios AMPES, es aquella que tiene un personal de:

21 personas en adelante y un activo en giro de \$22,857.26. en adelante (Asociación de Pequeños y Medianos Empresarios)

La mediana empresa es aquella que tiene un número de 20 personas en adelante y un activo de \$ 45,714.04 a \$114,285.71 según Banco Central de Reserva, a través del Banco Multisectorial de Inversiones .

La mediana empresa es aquella que emplea de 20 a 49 trabajadores. (Dirección General de Estadísticas y Censos).

1.1.3 Mediana Empresa Textil

Ente económico privado dedicado a la transformación, modificación, ensamblaje, reparación o exportación de bienes primarios, semi-manufacturados, manufacturados y servicios que son destinados a la venta, con un precio que se espera cubra los costos de su producción, a demás no está vinculada directa o indirectamente a los grandes grupos financieros ni su relación de dependencia jurídica con otras empresas; posee de 50 a 199 trabajadores.

En el área financiera:

- Poseen contabilidad formal y capacidad de interpretar dichas cifras.
- Financian sus operaciones a través de la utilización de proveedores, sistemas bancarios aportes de socios o accionistas, capitalización de utilidades.

En el área de Producción:

- Algunos procesos de producción son en serie.
- Poca inversión en actividades de investigación y desarrollo
- Mecanización y diversificación de algunas áreas en el proceso de producción
- Mantienen un nivel mínimo de inventarios.

En el área de Personal:

- Es altamente generadora de empleo.
- Los descriptores de puesto y manuales se encuentran por escrito.
- Se realizan actividades de inducción al nuevo personal.

En el área de Mercadeo y Ventas

- Segmentación de Mercado
- Fijación de Precios
- Canales de Distribución
- Publicidad

1.2. Empowerment

1.2.1 Definiciones de Empowerment

La palabra “Empowerment” no tiene una traducción literaria al español la cual es aceptada por todas las personas. Entre las traducciones que se mencionan se encuentran “Facultamiento” y “Empoderamiento” siendo la primera la más aceptada, por lo que es mejor manejar el termino tal cual es “Empowerment”.

Algunas definiciones que se manejan de Empowerment son:

Es un proceso estratégico que busca la relación de socios entre la organización y su gente, aumentar la confianza, responsabilidad, autoridad y compromiso, para servir mejor al cliente.¹

Delegar y distribuir a los empleados que están, más cerca del proceso, del cliente y de la información, el poder para tomar decisiones.²

Capacidad de un líder para compartir con sus seguidores la influencia y el control.³

1.2.2 Importancia.

Los enfoques tradicionales (De Administración) son necesarios sin embargo no bastan, se necesita aprender a dirigir más que a administrar, y a orientar más que a controlar.⁴

Lo anterior indica que es necesario reformular los conceptos tradicionales de la organización, liderazgo y ejecución de actividades gerenciales.

¹ Russell. Robinson “Como crear Empowerment” 1ª edición, Editorial Pretince Hal l México 1998 Pág.

² Figueroa Roberto “Empowerment Estratégico(FEPADE,seminario.San Salvador mayo de 1998

³ Don Helliege, Administración México,Internacional Thomson Editores, 1998 Pág.28

⁴ Drucker Peter, Los nuevos desafíos en su gerencia: Tareas, responsabilidades y prácticas. , pag 20-25

Debido al ritmo de los cambios el Empowerment ya no es una opción sino una exigencia, puesto que cada vez más las empresas deben ser ágiles en la toma de decisiones. El éxito de las empresas en el futuro dependerá de explotar una fuente subutilizada de la capacidad humana que tiene que ocuparse para que las empresas sobrevivan por medio del facultamiento de los empleados, lo cual beneficia a la organización y a ellos mismos. Tiene un mayor sentido de propósito en su empleo y en su vida, y su participación se traduce en mejora continua y procesos en el lugar de trabajo. En una organización en la cual los empleados han sido facultados, éstos aportan sus mejores ideas e iniciativas al trabajo con mejor sentido de entusiasmo, Propiedad y orgullo. Además actúan con responsabilidad y colocan los intereses de la organización primero que todo.⁵

Una de las razones por la que se aplica el Empowerment, es que los empleados muchas veces saben mejor como resolver un problema operativo que sus superiores, con el empleo de éste método los colaboradores a nivel individual o como miembros de una organización se sienten competentes, considerándose eficaces y sintiéndose integrados en la empresa.

a. Mitos del Empowerment⁶

- Las personas no desean asumir responsabilidades, simplemente desean ir a trabajar y que se les diga que deben hacer.

⁵ BLANCHARD, KEN "Empowerment.3 Claves para que el ,proceso de facultar a los empleados funcione en su empresa" 1ª edición, Grupo editorial Norma, 1996 Pág.1-117

⁶ Trabajo de Investigación sobre Empowerment, Universidad Tecnológica 1999.

- Las personas que no pertenecen a la gerencia necesitan mucha capacitación antes de que puedan tomar decisiones.
- La gerencia debe saber primero las respuestas antes de dejar que nadie trabaje en un problema.
- Todos deben estar en un equipo para la solución de problemas.

b. Ruta del Empowerment.

Existe la necesidad de construir una ruta que impulse el cambio, y este requiere el apoyo y el compromiso de la alta gerencia y del nivel medio para poder implementar la iniciativa del cambio. La implementación exitosa de esta iniciativa dependerá del establecimiento de una fuerte alianza y de la obtención de un apoyo coherente para sacar adelante el proceso de cambio que requerirá una gran cantidad de tiempo. Por lo tanto, la ruta del Empowerment se desarrolla en cinco etapas:

➤ Planear.

El Empowerment es un proceso, no un destino. Es la etapa en que debe comprenderse que la marcha actual de la organización no es suficiente para lograr el éxito del mañana.

➤ Analizar.

El análisis comienza con la formulación de una visión compartida del futuro que se prefiere; también se formula y establece una misión con la participación de quienes la experimenta, todo esto genera compromiso y sentido de pertenencia en todos los niveles.

➤ **Diseñar.**

En esta etapa se deben facilitar las reuniones relámpago (reuniones cortas), por lo menos dos veces a la semana; para establecer un dialogo en equipo sobre las necesidades de los clientes, el desempeño y las respuestas del equipo para agilizar la toma de decisiones.

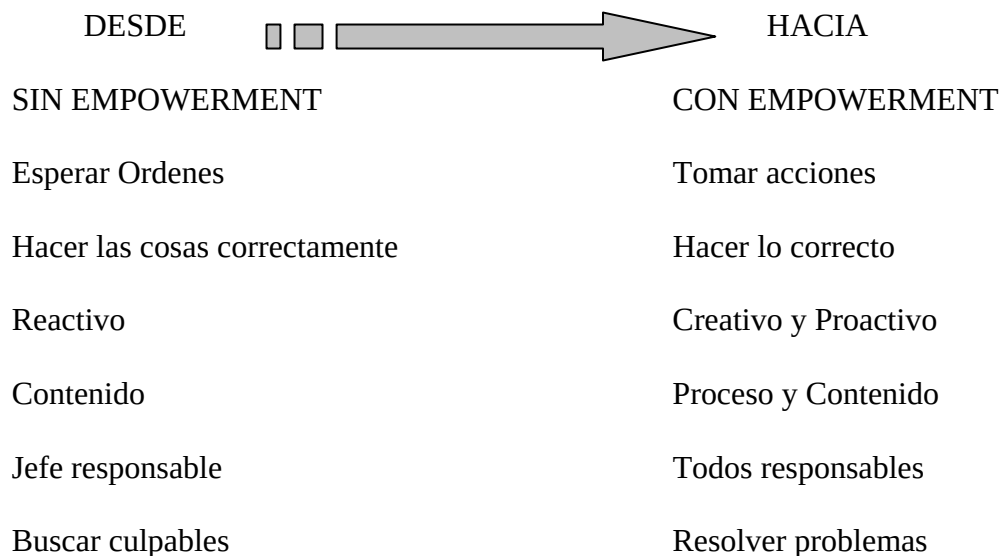
➤ **Implementar.**

Primeramente se debe establecer una estrategia de comunicación para informar a la organización los cambios inminentes; debe haber un rediseño del cargo para que haya responsabilidad compartida en los miembros de la organización del equipo; se debe compartir información y establecer una estrategia de reconocimiento y recompensa.

➤ **Evaluar.**

En esta etapa se realizan evaluaciones con regularidad para hacer comparaciones entre el estado actual y la visión; es una transición. Se evalúa el logro alcanzado comparándolo con los equipos; y se identifican nuevos coordinadores de Empowerment (nuevos facilitadores).

CAMBIOS EN LA FORMA DE PENSAR CON EMPOWERMENT



c. Exigencias del Empowerment.

El salto de la jerarquía al Empowerment no es cosa fácil, se requiere:

- Se debe comenzar desde la cumbre
- Un cambio en la manera de pensar de todos los que conforman la organización.
- Actualizarse continuamente.
- Colaborar con los demás en equipo de alto rendimiento y con compañeros estratégicos.
- Cultivar la creatividad y la calidad, involucrando a todos en la mejora continua.

1.2.3 Características del Empowerment

- Mejora constantemente la calidad del trabajo.
- Aumenta la responsabilidad, autoridad y compromiso de la satisfacción del cliente.
- Los empleados tienen más control sobre las decisiones acerca del trabajo.
- Se comparte el liderazgo y las tareas administrativas.
- Se mejora la comunicación y aumenta la confianza de los empleados.

1.2.4 Ventajas

Mejora la confianza y fidelidad de los clientes.

- Establece canales efectivos de comunicación dentro de la empresa y fomenta el trabajo en equipo.
- Facilita la toma de decisiones.

1.2.5 Claves del Empowerment.

Las tres claves para que el proceso de facultación a las personas funcione según Ken Blanchard son:

➤ **Compartir información con todos:**

Informar sobre como anda la empresa: utilidades, desperdicio, presupuesto, participación de mercado, productividad, defectos y todo lo que tenga que ver con la empresa y el comportamiento de la misma. Darles información a todas las posiciones jerárquicas, superiores y subalternos desapareciendo así la división que hoy en día no es

muy útil en toda organización, sino que el éxito depende del trabajo en equipo. Todos con un mismo objetivo a alcanzar.

Características de la primera clave:

- Facultar a las personas
- Crear confianza en toda la organización
- Ayuda al personal a ser más responsable
- Estimula al personal para actuar como si fuera dueño de la empresa
- Acabar con el modo de pensar jerárquico tradicional.

➤ Crear autonomía mediante fronteras.

Definir actividades, valores y reglas que lleven a acciones deseadas.

- El propósito que se quiere lograr
- Imagen de lo que se quiere alcanzar como grupo
- Metas a lograr por medio de un trabajo mejor organizado.

Para esto debe la empresa dar a conocer la estructura y como van a operar cada una con sus nuevas responsabilidades, también hay que crear normas que sirvan de guía a los empleados, para evitar que caigan nuevamente en sus viejos hábitos. Todo esto servirá para dar a conocer las nuevas fronteras es decir el futuro que se espera con el cambio que se quiere realizar, logrando así canalizar la energía de cada uno en determinada dirección, aprovechando de esta forma las habilidades, dándole así el puesto idóneo a sus aptitudes y habilidades. Al poner a cabo los cambios necesarios y ver que los

resultados son positivos, la visión cobra vida ya que comprueban que su aporte es el factor decisivo.

Para lograr que esto tenga éxito se debe hacer lo siguiente:

1. Se debe proveer el entrenamiento necesario a los empleados
2. Responsabilizar a los empleados por los resultados obtenidos

Características de la segunda clave:

- Se basa en información compartida
- Aclara la visión de toda la empresa con retroinformación de todos.
- Ayuda a traducir la visión en papeles y metas en la empresa
- Define valores y reglas que sustentan las acciones deseadas; cuando los valores son claros la toma de decisiones se facilita.
- Desarrolla estructuras y procedimientos que facultan a las personas

➤ **Reemplazar la jerarquía con equipos de trabajo autodirigidos**

Crear equipos facultados y autodirigidos para que puedan hacer más que individuos facultados; esto es importante ya que al trabajar en equipo y tomando cada uno su responsabilidad se puede ayudar a la empresa a salir adelante en conjunto, sintiéndose responsable del desarrollo de la empresa. Dejando atrás la jerarquía donde cada uno se limitaba a cumplir con su propio trabajo.

Características de la tercera clave:

- Equipos facultados pueden hacer más que individuos facultados
- Los empleados no empiezan sabiendo como trabajar en equipos autodirigidos
- La satisfacción es un proceso natural.

Requisitos para la aplicación del Empowerment.

- Manejo de la información: los empleados deben tener la información necesaria para tener una amplia visión de la situación.
- Delegación de autoridad.
- Apoyo de los superiores ante decisiones erróneas.
- Ambiente que fomente las iniciativas.
- Criterio, es la capacidad de tomar decisiones sin perjudicar alas empresas.

1.2.6 Etapas para implementar el Empowerment.**1º Etapa Compromiso de la Gerencia**

La gerencia se debe comprometer a cambiar los métodos obsoletos de control sobre las actividades de los empleados y pasar a tener empleados facultados que hacen un trabajo efectivo. Dicho cambio se hará mediante la concientización de los beneficios que trae implementar el empowerment en las empresas para la obtención de los mejores resultados, tanto del ambiente del trabajo como la satisfacción de los clientes.

Luego de tener a la alta gerencia concientizada de la necesidad de implementar empowerment, es necesario que exista un cambio de actitud en la medida que su conducta refleje que el cambio es sincero y que existe la disposición de querer hacerlo, a la vez el compromiso que se tiene que dar esta en función de que la alta gerencia transmita poco a poco el compromiso hacia los diferentes niveles organizacionales de la empresa.

2° Etapa Compromiso de los empleados

La alta gerencia debe pensar que los empleados adquirirán un compromiso sincero en la medida que se les enseñe mediante su ejemplo actual proactivamente y ser personas abiertas a escuchar y tomar en cuenta las opiniones de los demás.

De esta forma los empleados se comprometerán a enfrentar nuevas responsabilidades que antes no tenían, y lo harán de forma entusiasta. Ya que se considerará que el estilo gerencial estará apoyado en una cultura de facultamiento. Cuando la alta gerencia este consciente de que contara con empleados comprometidos es necesario que a la par del compromiso se piense en capacitar a su personal hacia el empowerment.

3° Etapa Capacitación del personal

Después de que la alta gerencia este consiente de la necesidad de cambio de actitud, que su ejemplo ayude al compromiso de los empleados es entonces que se debe ver la necesidad de capacitar al personal como elemento fundamental para el facultamiento en la toma de decisiones.

La capacitación se dará en forma gradual iniciando en el nivel gerencial, ya que son ellos los que deben impulsar el cambio desde la parte alta de la organización, luego se

debe ir capacitando a los niveles de mandos medios(Jefes y Supervisores), hasta llegar a capacitar al personal no directivo. Dicho proceso de capacitación tendrá que ser en forma gradual ya que es un proceso lento en el que se necesita cambiar valores y orientarlos hacia una cultura donde uno de los valores de la organización será el empowerment.

A la vez la idea que debe manejar la gerencia para capacitar al personal no directivo, está en función de la necesidad que los empleados tienen que se les enseñe sobre las actividades que se piensan que son gerenciales, entre ellas se encuentran: la toma de decisiones, fijación de objetivos, elaboración de planes, evaluaciones del desempeño, trabajo en equipo.

4° Etapa Confianza y Motivación.

Luego de una adecuada capacitación, es primordial que la gerencia para motivar a su personal tome en cuenta la relación directa que existe entre confianza y motivación, en la medida que se brinde confianza se incrementará la motivación del personal, ya que cuando los empleados perciben que se les ha depositado confianza para tomar decisiones por si solos, sentirán que se están enfrentando a nuevos retos, lo cual se traduce en un incremento en la motivación por querer alcanzar un logro en la motivación.

Para que los empleados sientan confianza en sí mismos es necesario que el jefe les demuestre que confía en ellos, elogiando el trabajo realizado o mencionando sus conocimientos y habilidades, así como también promoviendo el crecimiento personal fundamentado en la autonomía que se les otorgue.

El siguiente cuadro muestra el contraste entre organizaciones tradicionales y las que aplican Empowerment.

CUADRO 1

Elementos del Cambio Cultural	Tradicional	Con Empowerment
Cultura de la Gente	Controlada / centralizada	Confianza, Delegación y Riesgo
Visión acerca del empleado	Empleado como costo	Empleado como activo
Organización del trabajo	Especializado/ funcional	Equipos/ interfuncional
Estructura	Estratificada / autocrática	Plana / participativa
Cultura Corporativa	Rígida / burocrática	Adaptable /Sostenible
Conocimiento del Empleado	Conoce lo que necesita	Conocimiento general
Cambio	Resistencia	Compromiso
Ritmo del Cambio	Lento	Rápido
Papel Gerencial	Dirige, Controla, Administra	Entrena, Facilita, Lidera
Toma de Decisiones	Cadena de Mando	Difusa
Retribuciones	Individual / antigüedad	Basada en el equipo
Flujo de Información	Limitado	Compartido
Autonomía del Empleado	Baja	Alta

Fuente: “Cómo crear Empowerment” Robinson, Russel.

Cambiar de un modelo piramidal a uno circular no es algo fácil de llevar a cabo. Es más, pertenece a una organización que se está desplazando de una hacia la otra. Debido a que se dan transformaciones por todas partes y es difícil ver los motivos de estas transformaciones, los empleados sienten que cada momento están reaccionando, apagando incendios y carecen del tiempo o energía para empezar algo.

2. Empowerment y Liderazgo.

2.1 Definición

Liderazgo: Es la capacidad de influir en un grupo para la obtención de metas. La fuente de influencia puede ser formal, como la que proporciona poseer un puesto gerencial en la organización.⁷

No todos los líderes son gerentes y, a la inversa tampoco todos los gerentes son líderes. La necesidad de influir existe fuera de la estructura formal de la organización, es tan importante como la influencia formal, algunas veces, más importantes aún un líder puede surgir en un grupo por nombramiento formal o sin el nombramiento.

El liderazgo se puede desarrollar en diversos campos y su aplicación ofrece mejores resultados, lo cual es provechoso para la organización. Es por eso que los gerentes de hoy para tener un ambiente laboral saludable, sus pilares fundamentales se centran en la participación de todos los miembros y la motivación.

Anteriormente la tendencia del comportamiento de los líderes era ser arbitrarios y autocráticos en las relaciones con sus subordinados, pero ahora este tipo de liderazgo ha perdido validez. Ahora para obtener más es necesario trabajar en equipo, tomar en cuenta los objetivos, necesidades, visiones y misiones de los miembros del equipo, hacer un adecuado uso del poder y de autoridad y todo esto llevará al líder al éxito.

2.2 Tipos de liderazgo

- Liderazgo Autocrático

⁷ Robbins, Stephen. Comportamiento organizacional (3ª edición, Editorial Prentice Hall Mexico, 1987 Pag.244)

El Líder autocrático se distingue por dar órdenes al grupo sin consultarlo y exigirle que sean obedecidos plenamente, las decisiones están centralizadas y solo existe comunicación de arriba hacia abajo. Este establece las normas, determina los procedimientos y fija las etapas de su realización.

- Liderazgo Participativo

Se caracteriza porque los seguidores pueden consultar y participar libremente en la toma de decisiones, la autoridad está descentralizada, es decir que el líder como los subordinados comparten la autoridad y el poder, trabajan como una unidad social, es decir como un todo en donde ambas partes son receptivas a escuchar opiniones y recibir sugerencias para el logro de los objetivos y metas organizacionales.

- Liderazgo Rienda Suelta.

Se caracteriza porque el líder evade el poder y la responsabilidad, delegándolo a los empleados; por lo que de éstos dependen el establecimiento y consecución de metas organizacionales, así como también la resolución de problemas que se generan en las empresas; además existe poco involucramiento por parte del líder; los miembros del grupo se capacitan entre si, aportando de ésta manera su propia motivación, lo que contribuye a un mejor desempeño de la organización.

Liderazgo efectivo para el Empowerment

En el contexto del Empowerment no se puede percibir el líder como aquel que logra que sus subordinados hagan lo que él quiere que hagan. “Es mejor pensar en cierta conducta

que debe poseer el líder para que se desempeñe en una organización hacia el camino del Empowerment.⁸

Por ello, la conducta del líder puede tener dos componentes:

- Conducta de apoyo:

La cual incluye:

- Dar instrucciones al empleado como sugerencias.
- Supervisar el desempeño de la tarea.

- Conducta de apoyo

La cual incluye:

- Comunicación bilateral.
- Escuchar, apoyar y motivar.
- Facultar la interacción
- Hacer Partícipe al empleado en la toma de decisiones.

Un buen líder con una dirección efectiva hace el papel de facilitador cumpliendo así la función de integrador

3. El Empowerment Y Motivación.

Uno de los aspectos de mayor importancia en las organizaciones es la motivación de su personal. La motivación es el deseo de hacer mucho esfuerzo para alcanzar las metas de

⁸ Figueroa, Roberto. "Empowerment Estratégico". (Seminario.18-22 de mayo de 1998. Fepade.San Salvador).

la organización, condicionado por la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual.⁹ Es un término genérico que se aplica a una serie de impulsos, deseo, necesidades, y anhelos. Para motivar al personal, los gerentes con Empowerment involucran y comprometen a los empleados en las tareas que tiene que realizar, no ejercen presión para que las desarrollen. Utilizan el deseo natural de los empleados de sentirse útiles y de hacer una diferencia entre el modo y la manera en que ponen énfasis en sus actividades.

3.1. La Motivación como base del Empowerment.

La motivación es el factor que determina lo que las personas realizarán realmente.

Investigaciones han demostrado que las diferentes maneras de motivación no ejercen todas el mismo impacto sobre la forma en que las personas abordan problemas y soluciones, es decir, su capacidad para relacionar ideas existentes en nuevas combinaciones.

Existen dos tipos de Motivación:

- Motivación Extrínseca.
- Motivación Intrínseca.

La motivación Extrínseca proviene de fuera de una persona, ya sea una zanahoria o un garrote.¹⁰ Con frecuencia esta motivación es la base de los problemas de cómo las personas actúan de una forma en particular para afrontar retos y dar soluciones. La

⁹ Robbins, Stephen "Comportamiento Organizacional" (3ª edición Editorial ,Prentice Hall, México 1987 Pag.123)

motivación Extrínseca que los gerentes utilizan con mayor frecuencia es el dinero, lo cual no necesariamente impide que las personas sean creativas, sin embargo, muchas veces tampoco ayuda sobre todo cuando las personas sientan que están siendo sobornadas o controladas. Algo más importante aún el dinero en sí no hace que las personas se apasionen por la labor que realizan. Una recompensa en efectivo no puede hacer que las personas encuentren interesante su trabajo si en el fondo de su ser lo consideran aburrido.

La motivación Intrínseca por el contrario, es más importante para la creatividad, “la base de la motivación Intrínseca son la pasión y el interés: el deseo interno de una persona de hacer algo.”¹¹

Algunas personas muestran que las personas serán más creativas cuando se sienten motivadas principalmente por el interés: el deseo interno de una persona de hacer algo.

3.2. Principales Teorías De La Motivación.

1. Teoría X y Y de Douglas McGregor.

La teoría X y la teoría Y son dos conjuntos de supuestos sobre la naturaleza de la gente.¹² Según la teoría “X”, el hombre detesta el trabajo, por lo que lo evita cuando le es posible, por esta razón debe ser forzado a trabajar con un control severo y amenazado de castigo. Las personas, aunque parezca lo contrario, desean ser dirigidos para poder

¹⁰ Revista Suma Plus. Pag. 50 Edición N. 54 Nov.1998.

¹¹ IDEM..

¹² Harold Koontz. “Administración. Una perspectiva global”. (11^a edición, Editorial McGraw Hill Mexico 1998). pág.504

eludir responsabilidades. No poseen ambiciones y buscan sobre todo la seguridad. Según la teoría “Y” los trabajadores no tienen un odio natural al trabajo, y son capaces de dirigirse y responsabilizarse cuando persiguen objetivos propuestos, siendo su adhesión consecuencia directa de las satisfacciones que llevan asociadas. La teoría “X” es pesimista, estática y rígida. De acuerdo con ella el control es fundamentalmente externo; es decir, el superior lo impone al subordinado. Por el contrario, la teoría “Y” es optimista, dinámica y flexible, y tiende a la integración de los objetivos del personal con los del medio en que desarrolla su actividad laboral y dando el interés que quiere el empleado de la organización.

2. Teoría De La Jerarquía De Necesidades.

Se puede afirmar que la teoría más conocida de la motivación es la jerarquía de las necesidades propuestas por el psicólogo Abraham Maslow quien concibió las necesidades humanas como una jerarquía, que va de abajo hacia arriba y finalizó que una vez que han sido satisfechas ciertas necesidades, están dejan de funcionar como motivadores.

A continuación se presentan las necesidades humanas básicas, las cuales están en orden ascendente de importancia:

- **Necesidades Fisiológicas.** Son las necesidades básicas para el sustento de la vida humana, por ejemplo: sueño, sed, abrigo, alimentos, etc.
- **Necesidades de seguridad.** Son las necesidades estabilidad y seguridad. Por ejemplo: estabilidad en el trabajo.

- **Necesidad de asociación o aceptación:** Son las necesidades de carácter social como: afecto, pertenencia, aceptación, y amistad.
- **Necesidades de estimación:** Según Maslow, una vez que las personas han satisfecho sus necesidades de pertenencia, tienden a desear la estimación propia como de los demás. Dentro de estas necesidades se incluyen factores internos de estimación como respeto en sí mismo, autonomía y logro; y comprende también necesidades de estima como tales como status, reconocimiento y atención.
- **Necesidad de autorealización:** Maslow consideró a estas necesidades como la más alta de su jerarquía. Consiste en el deseo de llegar a ser lo que es capaz de ser, el potencial de cada individuo se optimiza al realizar algo valioso.

3. Teoría Higiene Motivación.

Esta Teoría fue formulada por el psicólogo Frederick Herzberg. El estaba convencido que la relación del individuo con su trabajo es básica y que su actitud ante el trabajo puede muy bien depender del éxito o del fracaso. Y así Herzberg investigó la pregunta ¿Qué desea la gente de su trabajo? Pregunto a varias personas que escribieran con detalles las situaciones en que se sintieron muy bien o mal en su trabajo. A partir de las respuestas Herzberg llegó a la conclusión de que las respuestas que la gente daba cuando se sentían bien en eran muy distintas a las que daba cuando se sentía mal.

Conforme a Hezberg los factores que favorecen la satisfacción son independientes y distintos de los que producen insatisfacción. Por tanto, los gerentes que procuran eliminar los factores causantes de insatisfacción pueden lograr la paz, aunque no necesariamente la motivación. De ahí que características de la compañía como política y

administración, supervisión, relaciones interpersonales, condiciones de trabajo y sueldo Herzberg las caracterizó como factores de higiene. Cuando son adecuados, el personal no estará insatisfecho. Sin embargo, tampoco estará satisfecho. Si se quiere motivar al individuo en su trabajo Herzberg recomienda poner de relieve el logro, el reconocimiento, el trabajo en sí, la responsabilidad y el crecimiento.

4. Empowerment y Trabajo En Equipo.

En el pasado el trabajo en equipo tendía a ser menos importante para el éxito de los negocios; y en algunas organizaciones aun viven con ese pesar.

En estos días, el cambio del clima organizacional orientado al trabajo en equipo, hace que los individuos trabajen más cerca uno del otro, compartiendo un sentido de responsabilidad colectiva, lo que agrega una fuerza real a las mismas organizaciones.

a. Equipos de trabajo autodirigidos (ETAD)

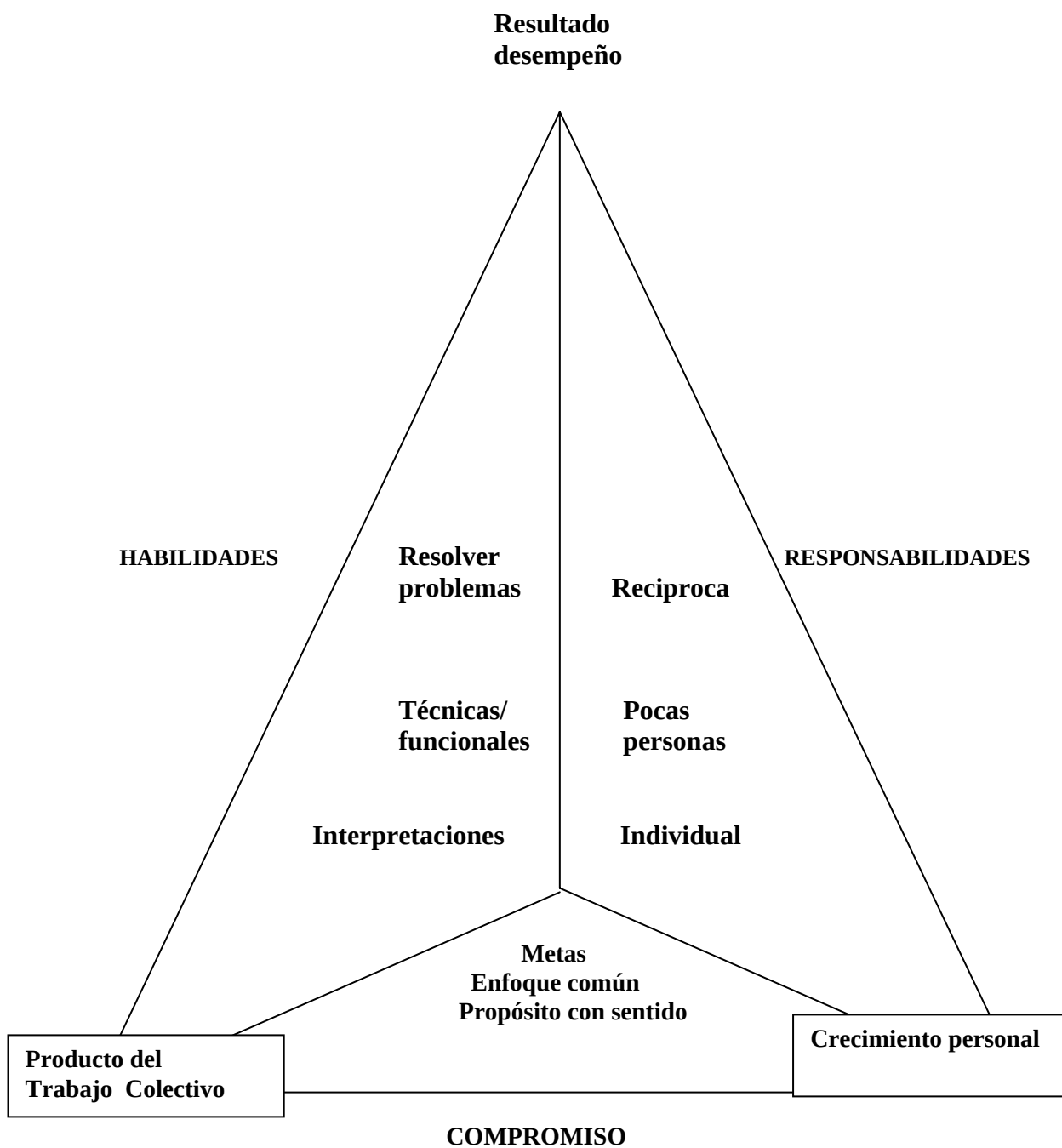
Es un grupo de empleados (no más de 15) que son responsables de un proceso o producto completo. El grupo dispone de horarios, sigue de cerca los costos, esta relacionado con el despido, contratación de miembros del equipo, ordena suministros, se relaciona con clientes y lucha constantemente por mejorar los niveles de calidad. El equipo se reúne regularmente algunas veces a diario, pero al menos semanalmente para identificar, analizar y resolver problemas. Quizás el factor que más diferencia un Equipo de Trabajo Autodirigido (ETAD) de un equipo de involucramiento de empleados es su habilidad para funcionar con poca o ninguna supervisión o control gerencial.

b. Beneficios de los equipos autodirigidos y Enfoque básico del equipo de trabajo.

- Niveles de calidad incrementados.
- Mayor productividad.
- Un interés por reducción de costos.
- Nivel elevado de trabajo en equipo.
- Mayor flexibilidad a través de mayores niveles de habilidad.
- Mayor preocupación por los clientes.
- Aumentos en las ganancias.

El siguiente esquema sugiere que en primer lugar los retos del desempeño son el mejor camino para formar equipos de trabajo y con frecuencia se pasan por alto los elementos básicos del equipo, entre ellos tamaño, objeto, metas, habilidades, enfoque y responsabilidad. Este esquema describe los elementos básicos para crear equipos de trabajo: las habilidades de los miembros del equipo, la responsabilidad del equipo y el compromiso de los miembros.

ENFOQUE BASICO DEL EQUIPO DE TRABAJO



Este esquema sugiere que en primer lugar los retos del desempeño son el mejor camino para formar equipos de trabajo y con frecuencia se pasan por alto los elementos básicos del equipo, entre ellos tamaño, objeto, metas, habilidades, enfoque y responsabilidad. Este esquema describe los elementos básicos para crear equipos de trabajo: las habilidades de los miembros del equipo, la responsabilidad del equipo y el compromiso de los miembros.

c. Características de un trabajo en equipo

- Objetivo común
- Número reducido de participantes
- Organización
- Unidad y totalidad
- Límites y disciplina
- Presencia de un vínculo interpersonal
- Aprovechamiento del conflicto
- Conciencia de la situación interna.

d. Factores que bloquean la efectividad del equipo

- Conflictos no resueltos
- Descalificar/ Etiquetar a los integrantes
- Tensión excesiva
- Liderazgo inadecuado
- Rumores

- Agendas ocultas
- Falta de claridad en el objetivo
- Cargas excesivas de trabajo
- Identificación o duplicación de roles
- Individualismo
- Incongruencia
- Clima de desconfianza

Los equipos de alto desempeño en la actualidad están adquiriendo importancia para los negocios, ya que estos se distinguen porque ignoran la jerarquía piramidal donde existe un estricto control de arriba hacia abajo, que muchas veces impiden que se resuelvan los problemas que enfrenta el personal día con día. Los equipos de trabajo de trabajo se dirigen solos, arreglan sus programas de trabajo, fijan sus cuotas de productividad, piden su equipo y suministros, mejoran la calidad del producto e interactúan con los clientes y otros equipos de trabajo.

e. Etapas de desarrollo del equipo

La formativa: Es la etapa inicial el grupo se forma y aprende al tipo de conducta que le resulta aceptable al grupo.

La Tormentosa: Conforme los miembros del grupo se sienten más cómodos unos con otros, quizá se opongan a que se forme una estructura de grupo y empiecen a reafirmar sus personalidades individuales.

La Normativa: En este punto se abordan los conflictos que han surgido en la etapa anterior y se resuelven.

La Activa: Como se han resuelto las cuestiones estructurales, el grupo empieza a funcionar como unidad.

La Disolutiva: Esta se origina en el caso que los equipos sean temporales, es el punto donde el grupo termina las actividades.

5. Empowerment y Toma De Decisiones.

La toma de decisiones es el proceso central de trabajar en equipo. Es importante comprender que hay diferentes niveles de participación en el ejercicio de la toma de decisiones. El nivel más bajo de participación es cuando se le dice a la gente lo que va hacer. Uno de los niveles más altos es cuando todos, toman las decisiones en conjunto.

a. Toma de Decisiones

Concepto: Proceso de identificar y seleccionar un curso de acción para tratar un problema específico o concreto o aprovechar una oportunidad.¹³

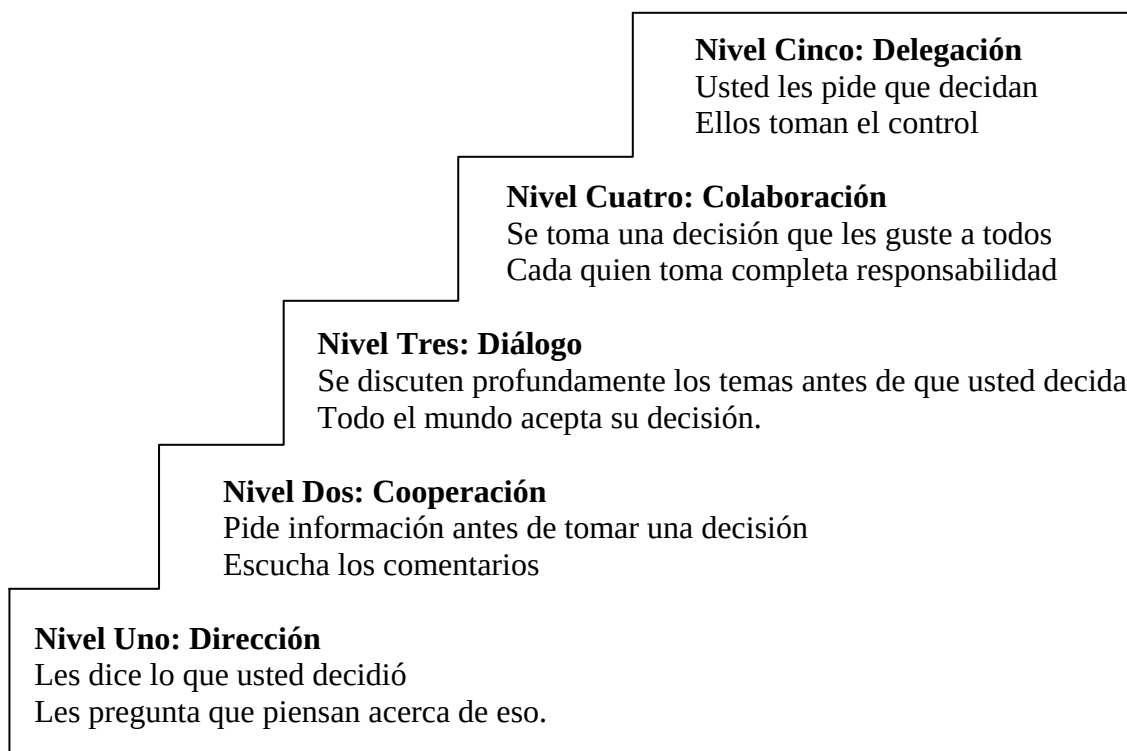
b. El tiempo y las relaciones humanas en la toma de decisiones.

El tiempo y la relación humanas son elementos fundamentales del proceso de tomar decisiones. La toma de decisiones relaciona las circunstancias precedentes de las organización que la llevarán hacia el futuro, la toma de decisiones también se basa las experiencias del pasado positivas y negativas, éstas desempeñan una parte importante para determinar las opciones que cada gerente considera factible o deseable.

Sobra decir que el gerente cuando toma decisiones no esta aislado, al mismo tiempo que el toma decisiones hay otras personas tomando decisiones dentro de la misma empresa o fuera de ella, en oficinas de otras empresas o del gobierno. En pocas palabras la toma de decisiones es un proceso conducidos por los gerentes, relacionado con terceros.¹⁴

La siguiente escala de decisiones representa el nivel que un gerente puede escoger cuando comparte la toma de decisiones con su equipo.

ESCALA DE DECISIONES



¹³ Stoner, James a.F.Ob.Cit.Pág,260

c. Como Detectar Problemas y Oportunidades

La toma de decisiones trata con problemas. Un problema surge cuando el estado real de las cosas no se ajusta al estado deseado, el problema puede presentar una oportunidad disfrazada. Ejemplo: Las quejas de los clientes por atrasos en sus entregas de pedidos; el cual puede tomarse como una oportunidad de rediseñar los procesos de producción y los servicios al cliente.

d. Proceso para detectar problemas

- Una desviación de la experiencia pasada: se basa cuando se rompe un patrón existente de la actuación. Ejemplo: La rotación de empleados ha aumentado.
- Una desviación del plan establecido: Significa que no se están alcanzando las proyecciones o las expectativas de los gerentes. Ejemplo: Las ventas son menores a las proyectadas.
- Otras personas presentan problemas frecuentes al gerente: Los clientes se quejan por demora en las entregas, los gerentes de los niveles más altos establecen normas para los resultados del departamento, los empleados renuncian y muchas de las decisiones que toman los gerentes cada día dañan a terceros.

¹⁴ Idem.

- El desempeño de la competencia: Otras empresa desarrollan procesos nuevos o mejoran su procedimientos.

e. Proceso para detectar oportunidades

No siempre está claro si la situación que enfrenta el gerente representa un problema o una oportunidad ya que estas dos posibilidades suelen estar entrelazadas. David B.Gleicher, consultor administrativo, hace una diferencia entre problema y oportunidad

- ❑ **Problema:** Pone en peligro la capacidad de la organización para alcanzar su objetivos.
- ❑ **Oportunidad:** Es aquello que se ofrece la posibilidad de superar los objetivos.

El método de la investigación dialéctica, en ocasiones llamado el método del abogado del diablo, es muy útil para resolver problemas y detectar oportunidades. Con este método el gerente que toma la decisión determina las soluciones posibles, es decir el gerente aplica un análisis para tomar decisiones determina y rechaza sus supuestos y después crea “contrasoluciones” basadas en los supuestos contrarios.

Peter Drucker, asienta con claridad que las oportunidades y no los problemas son la clave para el éxito de la organización y la administración, Drucker recordó que la toma de decisiones ha sido una actividad del ser humano desde el inicio de la historia y que el hombre, debido a su gran cerebro, es el único animal que está equipado para realizar esta tarea.

f. Como tomar la decisión de decidir.

- La obtención de información, por medio de sistemas formales e informales, constituye un elemento importante del gerente eficaz.

- La información es filtrada por los valores y los antecedentes de los gerentes. Si los gerentes están movidos por valores económicos toman decisiones prácticas, si les preocupa el ambiente natural buscaran problemas y oportunidades que tengan implicaciones ecológicas, si su inclinación es política le preocupara más competir con otras organizaciones o su progreso personal.

g. Naturaleza de la toma de decisiones gerenciales.

- Los diferentes problemas requieren diferentes tipos de decisiones .
- Los asuntos de rutina o de poca importancia: decisiones programadas
- Las decisiones más importantes: decisiones no programadas.

Las Decisiones Programadas: se toman de acuerdo con políticas, procedimientos o reglas, escritas o no escritas que facilitan la toma de decisiones en situaciones recurrentes porque limitan o excluyen alternativas. Estas se utilizan para abordar problemas recurrentes sean complejos o simples, en cierta medida este tipo de decisiones limitan la libertad por que la persona tiene menos espacio para decidir que hacer. No obstante el propósito real es liberarnos, permitiéndonos con ello dedicar atención a otras actividades.¹⁵

Decisiones no programadas.

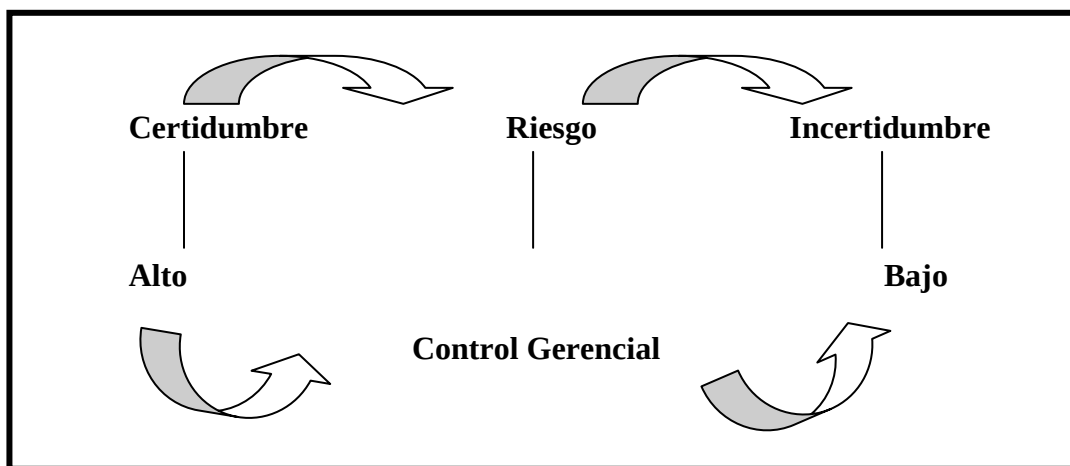
Abordan problemas poco frecuentes o excepcionales. Si un problema no se ha presentado con la frecuencia suficiente como para que lo cubra una política o si resulta

tan importante que merece trato especial, deberá ser manejado como una decisión no programada. Conforme se sube por la jerarquía de la organización, la capacidad para tomar decisiones no programadas adquiere más importancia.¹⁶

h. Las condiciones para tomar decisiones.

Al tomar decisiones los gerentes deben ponderar alternativas, muchas de las cuales implican hechos futuros difíciles de pronosticar, por ejemplo la reacción de un competidor ante una nueva lista de precios, las tasas de interés a tres años. Las situaciones de la toma de decisiones muchas veces se clasifican en un continuo que va de la incertidumbre (muy pronosticable) pasando por los riesgos, hasta la incertidumbre (muy poco pronosticable) (ver cuadro 2).

CUADRO 2



¹⁵ Stoner, James A.F. Ob.Cit Pág. 267

¹⁶ Administración I y II Cit. Pág. 170 y 171

Certidumbre: En condiciones de certidumbre , conocemos nuestro objetivo y contamos con información exacta, mensurable y confiable del resultado de cada una de las alternativas que estamos considerando.

Riesgo: Situación para tomar decisiones en la que los gerentes saben que las probabilidades de una alternativa dada conducirán a una meta o resultado deseado. Estos se presentan siempre que es imposible pronosticar con certeza el resultado de una alternativa.

Incertidumbre: En condiciones de incertidumbre se sabe muy poco de las alternativas o resultados. La incertidumbre puede nacer de dos fuentes en primer lugar los administradores pueden enfrentar condiciones externas que están fuera de su control; total o parcial. En segundo lugar y de igual importancia el gerente quizá no tenga acceso a información clave.

Modelo racional para tomar decisiones.

Los gerentes que ponderan sus opciones y calculan los niveles óptimos de riesgos están usando este modelo, que resulta útil para tomar decisiones no programadas; sirve a los gerentes para ir más allá de un razonamiento a priori, es decir de la suposición de que existe una solución evidente que sólo está en espera de que alguien la encuentre.

1. Investigar la situación

- Definir el problema
- Diagnosticar las causas
- Identificar los objetivos

2. Desarrollar alternativas

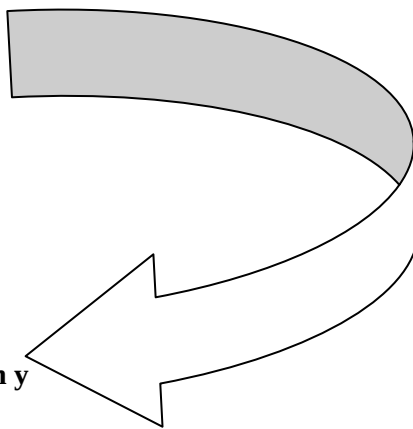
- Buscar alternativas creativas
- No evaluar todavía

4. Implementar la Decisión y

- Monitorearla.

3. Evaluar alternativas y elegir la mejor disponible.

- Evaluar las alternativas
- Elegir la mejor alternativa.

**APLICACIONES DEL EMPOWERMENT**

Empresas Salvadoreñas que han implementado el empowerment como herramienta en su administración.

Empresa	Fuente Primaria	Fuente Secundaria
Molinos de El Salvador	Ing. María Eugenia de Cotto	Guía de entrevista

6. Disposición Al Cambio Y Transformación Empresarial**6.1 Definición**

Lewin define el cambio como una modificación de las fuerzas que mantienen el comportamiento de un sistema estable. Por ello siempre dicho comportamiento es producto de dos tipos de fuerzas: las que ayudan a que se efectúe el cambio (fuerzas impulsoras) y las que se resisten a que el cambio se produzca (fuerzas restrictivas).

Cuando ambas fuerzas están equilibradas, los niveles actuales de comportamiento se mantienen, y se logra según Lewin, un “equilibrio casi-estacionario”. Para modificar este estado se pueden incrementar fuerzas que propician el cambio o disminuir las fuerzas que lo impiden o combinar ambas tácticas.¹⁷

.Facultación significa cambio- usualmente gran cambio- y esto significa resistencia. Como vender el cambio?. Esta venta puede ser el ingrediente más importante para vencer los obstáculos, para realizar una facultación de sus empleados, a continuación siguen algunos factores claves:

- El cambio es más aceptable cuando es comprendido que cuando no lo es. Una clara explicación del porque del cambio está siendo implementado, para eliminar procedimientos caros, hacer un departamento más eficiente o eliminación de un riesgo de seguridad, pueden disipar rumores, levantar la moral y evitar malos entendidos.
- El cambio es más aceptable cuando no amenaza el salario o la seguridad que cuando lo hace. Dele a la persona esa clase de seguridad y usted habrá ido muy lejos en ganar su aprobación.
- El cambio es más aceptable sí ha sido planificado que si es circunstancial.
- El cambio es más aceptable cuando es inaugurado después que el cambio previo ha sido asimilado que cuando es inaugurado durante la confusión de otro cambio mayor. En otras palabras, para mejores resultados, permita que un cambio sea dirigido y aceptado antes de introducir otro.

¹⁷ Guizar M. Rafael Desarrollo Organizacional Editorial Mc.Graw Hill 1998 Pag. 28-29

El cambio será resistido por tres motivos:

1. Porque de alguna manera alterará el equilibrio sociológico de la institución.
2. Modificará las expectativas individuales de las personas, no sólo en lo que a sus perspectivas económico profesionales, se refiere, sino en cuanto a que afectará el resto de la jerarquía de valores.
3. Una última razón de tipo práctico es que el cambio modificará la organización anterior, no tanto como equilibrio sociológico, sino como vehículo para la concesión de resultados.

Elementos generadores de cambio.

- La rapidez
- La comodidad
- Los cambios generacionales.
- Las posibilidades de elección.
- El estilo de vida.
- Los descuentos, el precio.
- El servicio personalizado
- Uso de la tecnología más moderna.
- La calidad y la satisfacción de la clientela.

Medidas para implementar el cambio.

- Estabilidad: los cambios se producen por razones objetivas y razonadas, pero no de manera brusca e inmotivada.

- Continuidad: Que se intente aprovechar todo lo que la historia de la empresa tenga de fuerte y diferencial.
- Adaptabilidad: Para que la organización se habitúe a buscar y valorar la eficacia (a corto y largo plazo) y evite rigideces formales.
- Innovación: Que por su pluralismo la estructura sea capaz, de generar nuevas iniciativas.

Manifestaciones de la resistencia al cambio.

- Mantener Silencio ante la idea.
- Rechazar antes de la explicación total de la idea.
- Ridiculizar propuesta.
- Exagerar méritos de la propuesta.
- Mencionar no concordancia con los objetivos grupales o políticas de la institución.
- Defender sencillez previa.
- Modificar propuesta substancialmente.
- Atacar la persona autor.

Causas de la Resistencia al cambio.

- No comprender las fases del proceso.
- No aclarar propósitos del cambio a efectuar.
- Diversidad de interpretaciones del cambio.
- No participación en la elaboración del cambio.

- Conveniencia personal, no institucional.
- Deseo de conservar costumbres y paradigmas.
- Temor al fracaso, a ser criticado, a la pérdida de reputación o poder.

Manejo de la Resistencia al cambio.

- Comprensión del proceso de cambio.
- Clarificación de los propósitos del cambio.
- Consideración de experiencia en implantación de cambio.
- Participación en la implantación del cambio.
- Apoyo en relación interpersonal adecuada..
- Respuestas favorables de muchos miembros del grupo.
- Interdependencia de la toma de decisiones y madurez adecuada del grupo.
- Manejo adecuado del error.¹⁸

¿Por qué se requiere un cambio planeado?

Definición de cambio planeado:

Es el intento sistemático por rediseñar una organización de tal manera que pueda adaptarse a los cambios del ambiente exterior y alcanzar metas nuevas.

Toda organización efectúa cambios estructurales menores cuando reacciona ante los cambios del ambiente, sean de acción directa o de acción indirecta.

Enfoques para el cambio estructural:

Cambiar la estructura de una organización, implica reordenar sus sistemas internos, por ejemplo, las líneas de comunicación, el flujo de trabajo o la jerarquía administrativa.¹⁹

Fases para llevar acabo el cambio planeado

a. Descongelamiento: Implica reducir las fuerzas que mantienen a la organización en su actual nivel de comportamiento.

b. Cambio o movimiento: Consiste en desplazarse hacia un nuevo estado con nuevo nivel dentro de la organización con respecto a patrones de comportamiento y hábitos, lo que significa desarrollar nuevos valores, hábitos ,conductas y actitudes.

c. Recongelamiento: Es este paso se estabiliza a la organización con un nuevo estado de equilibrio, en el cual frecuentemente necesita el apoyo de mecanismos como la cultura, las normas, las políticas y la estructura organizacional.

Además Lewin sostiene que estas tres fases se pueden lograr si:

- Se determina el problema
- Se identifica su situación actual
- Se identifica la meta por alcanzar
- Se identifican las fuerzas positivas y negativas que inciden sobre él.

¹⁸ Carmen Arely Mejía, Propuesta de una metodología para la formación del perfil, de agentes facilitadores del cambio organizacional. Universidad Tecnológica de El Salvador, Pág. 11-13. 2001

¹⁹ James A. F.Stoner, Administración. Pág. 452,455,457. Sexta Edición.

- Si se desarrolla una estrategia para lograr el cambio de la situación actual dirigiéndolo hacia la meta.

Etapas Para el Cambio planeado:

1-Determinación de la necesidad de cambio (descongelamiento)

2-Contacto.

3-Contrato.

4-Entrada.

Toda organización efectúa cambios estructurales menores cuando reacciona ante los cambios del ambiente, sean de acción directa o de acción indirecta.

Enfoques para el cambio estructural:

Cambiar la estructura de una organización, implica reordenar sus sistemas internos, por ejemplo, las líneas de comunicación, el flujo de trabajo o la jerarquía administrativa.²⁰

6.2 Transformación Empresarial

Es evidente que el entorno de las empresas está cambiando, y los gerentes se ven obligados a reorganizarse.

El Modelo de Transformación Empresarial puede ser utilizado cuando la entidad operadora decida “realizar todos los esfuerzos posibles para mantenerse como una de las empresas líderes, competitiva, y orientada fundamentalmente hacia la atención y satisfacción eficiente de las necesidades y expectativas de sus clientes. En general, debe seguirse un proceso de transformación empresarial estratégica, cuando se tenga como

²⁰ James A. F.Stoner, Administración. Pág. 452,455,457. Sexta Edición.

objetivo final el preparar a la entidad para que se encamine dentro de la siguiente definición:

Empresa eficiente, flexible y competitiva, orientada a la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus clientes, que tiende hacia una nueva apertura de mercado.

El punto de partida para iniciar el proceso de transformación empresarial es definir el marco dentro del cual la empresa debe situarse. Estas referencias deben estar muy claramente establecidas y son las siguientes:

- **Visión Empresarial Estratégica.** Cómo se quiere que la empresa sea dentro de 10, o 15 años. Es el objetivo final que se busca lograr con el proceso de transformación empresarial.
- **Lineamientos:** Lo que la empresa desea lograr con el proceso de transformación en relación con la orientación hacia el cliente y evolución de los servicios.
- **Plan de la empresa para el año 200... ? :** Plan de desarrollo de actividades, para poder competir en su zona y brindar satisfacción a sus clientes, dentro de 10 o 15 años.

6.3. Comunicación en las organizaciones

La naturaleza de las relaciones que estructuran la comunicación en la organización es de dos tipos: una comunicación forma, y una comunicación informal.

- **Comunicación formal**

Es la comunicación que la organización, como totalidad, ha regulado. La comunicación formal define las reglas de comunicación estables en la organización. Por lo tanto la

comunicación formal define el modo en que cada miembro de la organización ha de comportarse para confirmar el tipo de relación que han de mantener los miembros de la organización entre sí.

Podemos establecer que la comunicación formal cumple dos principales funciones en la organización: permitir la toma de decisiones y motivar. Para garantizar la toma de decisiones y lograr niveles adecuados de motivación en los miembros,, las organizaciones conforman estructuras que faciliten la transmisión de la información. Para que la información sea adecuadamente transmitida es necesario que exista un flujo de comunicación que lo permita. Este flujo de comunicación debe cumplir los siguientes objetivos de información: transmitir la información útil para la toma de decisiones, transmitir la información con exactitud, transmitir la información con rapidez, y transmitir la información sin errores.

El flujo de comunicación adecuado es aquel que ofrece a) una estructura de comunicación que no la obstruya, y b) fuentes de comunicación capaces de recoger y transmitir la comunicación que se necesita en cada momento, c) el camino que sigue la comunicación es adecuado.

a) Las principales estructuras de flujo de comunicación son Estructuras centralizadas y estructuras descentralizadas.

El flujo de comunicación está centralizado cuando todo el poder de decisión se concentra en un único punto. La centralización es el mejor medio para coordinar la toma

de decisiones cuando la información no produce una sobrecarga, lo cual limitaría la eficacia de la coordinación. El flujo de comunicación está descentralizada cuando la información se reparte entre varios individuos. Descentralizar el flujo de comunicación permite una mayor reacción ante el ambiente y es un estímulo de motivación.

b) Los caminos de la comunicación:

Dos caminos son los principales, mostrando cada uno de ellos determinadas dificultades para que la información se transmita adecuadamente son:

Comunicación vertical: a su vez, puede ser descendente o ascendente. En la comunicación vertical descendente: fluye la información que permite la regulación y control de la conducta de los subordinados, tal como:

- instrucciones sobre la tarea
- comprensión de la tarea y su relación con otras tareas: justificación del trabajo
- información sobre procedimientos y prácticas
- información al empleado, sobre su rendimiento y ejecución
- información ideológica para inculcar un sentido de misión

En la comunicación vertical ascendente fluye la información que permite comprobar la comprensión de la comunicación y actualizar la información.

Comunicación Horizontal: consiste en un intercambio lateral de mensajes entre miembros de un mismo nivel jerárquico. En este camino de comunicación el poder

queda fuera de la estructura lineal, por lo que se convierte en poder informal. También supone la existencia de un poder formal situado fuera de la estructura lineal, como en las cooperativas.

- **Comunicación informal:**

Se forma en torno a las relaciones sociales de los miembros, y surge siempre que un miembro siente la necesidad de comunicarse con otro sin que exista ningún canal formal para ello, o si los que existen son inadecuados. Son las interacciones que conforman relaciones no reguladas por la comunicación formal. Este tipo de comunicación aparece donde la comunicación formal es insuficiente para las necesidades emocionales y de información de los miembros de la organización. Estas redes ayudan a mantener relaciones sociales ajenas a las relaciones estipuladas en las normas, generan sistemas políticos y de inteligencia a través de los que se toman decisiones.

7. Marco Normativo

La mediana empresa salvadoreña empezó a tomar auge en la década de los años setenta, en éstos años fue cuando se fortaleció gran parte de la industria salvadoreña, cuyo propósito fue lograr una completa industrialización.

Constitución de la República

En lo que respecta al sector comercio, donde se incluye el sector textil se regula la actual estructura, así como los créditos para los medianos empresarios.

Para el caso, el artículo 115 por su lado indica que El comercio, la industria y la prestación de servicios en pequeño son patrimonios de los salvadoreños por nacimiento

y de los centroamericanos naturales. Su protección, fomento y desarrollo serán objeto de una ley.

Ley del medio ambiente

El ministerio del Medio Ambiente lleva a cabo estudios de impacto ambiental establece como obligación, para toda empresa, la prevención y control de la contaminación de la atmósfera; así como la prevención y contingencia ambiental para aquellas empresas que realicen procesos peligrosos o manejen sustancias tóxicas.

Así como establece el sistema de evaluación ambiental por el que serán evaluadas las empresas y cuyos instrumentos de evaluación son: Evaluación del impacto ambiental, diagnóstico ambiental, permiso ambiental, auditorias ambientales y consulta pública.

En caso de que no se cumpliera alguna de las disposiciones establecidas en la ley del medio ambiente, el ministerio podrá adoptar o exigir medidas preventivas ajustadas a la intensidad proporcionalidad y necesidad de los objetivos que se pretenden garantizar, sustituirles por fianza que garantice la restauración del real o potencial daño que se cause. Estas sanciones pueden ser de carácter administrativo, civil, penal y están estipuladas en la ley del medio ambiente a partir del artículo 83. las acciones que se consideran como infracciones ambientales se encuentran en artículo 86 de la misma ley.

Código penal

A partir del Art.255, penaliza los delitos relativos, la contaminación ambiental, depredación de bosques, depredación de flora, depredación de fauna, responsabilidad de funciones y empleados públicos y el comercio, transporte de sustancias peligrosas.

Inspección de fábricas.

La inspección de los establecimientos industriales es indispensable para vigilar el cumplimiento de las leyes y reglamentos de trabajo como también para comprobar las condiciones inseguras susceptibles de corrección y dictar las medidas apropiadas de control por medio de recomendaciones técnicas.²¹

Hay cinco clases de inspección:

a. Actividad continua: Este tipo de inspección verificada por el personal propio de la fábrica encargado de los programas de seguridad, que puede ser: el director de seguridad, o el comité de seguridad. Debe establecerse una actividad continua, que no decaiga en la lucha contra los accidentes. No debe limitarse únicamente a buscar condiciones inseguras de la planta, sino también a vigilar las prácticas inseguras o peligrosas de los métodos de trabajo y los movimientos de los trabajadores en las prácticas de trabajo. El objetivo principal es mantener, un sitio de trabajo seguro en todo momento y eliminar en lo posible, los riesgos de accidentes de trabajo y enfermedades ocupacionales en cuanto a éstos se determinen.

b. Mantenimiento preventivo: Se refiere a las inspecciones regulares a la maquinaria, generadores, instalaciones, poleas, fajas, engranajes, equipos, herramientas, etc. Con el fin de buscar desajustes o fallas en las máquinas, generadores o equipos que puedan significar un peligro en potencia de un accidente. Cuando se encuentre defectos o desperfectos mecánicos debe

²¹ Sapriza Villanta Roberto S. Dr. Primer Curso Básico de Seguridad Industrial 3ª Edición Pag. 45

procederse a su reparación inmediata que garantice su buen funcionamiento y seguridad.

c. **Licenciada:** Son aquellas que necesitan un técnico especialista que garantice la inspección ya sea porque requiere de conocimientos especializados o por que necesita equipos o aparatos especiales para la inspección. Este tipo de inspectores, en su mayor parte debe tener un certificado de aptitud y una licencia extendida por una oficina competente, generalmente del gobierno, que los autorice por sus conocimientos y experiencias a practicar esta clase de inspecciones.

d. **Especial:** Son aquellas que se llevan a cabo con propósito definido como las inspecciones en casos de incendio o de explosión, que tienen por objeto buscar la causa que lo origino. O cuando se trata de investigar un accidente que ocasionó la muerte del trabajador o una lesión grave. O cuando se busca la causa de una serie de accidentes repetidos.

e. **Tipo de una visita:** Se llama así la inspección verificada periódicamente cada seis meses, o cada año, de acuerdo al riesgo que represente los establecimientos o las necesidades de servicio. Estas son comúnmente las inspecciones generales de oficio por compañías aseguradoras generales de oficio verificada por compañías aseguradoras.

CAPITULO II

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO SOBRE LA IMPLEMENTACIÓN DEL EMPOWERMENT COMO HERRAMIENTA DE TRANSFORMACIÓN EMPRESARIAL EN LA MEDIANA EMPRESA DEDICADA A LA INDUSTRIA TEXTIL DEL MUNICIPIO DE SAN JUAN OPICO DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD.

1. Objetivos de la Investigación de Campo

1.1 Objetivo General:

Investigar si el Empowerment, servirá como herramienta de transformación empresarial en la mediana empresa dedicada a la industria textil en el municipio de San Juan Opico Departamento de La Libertad

1.2 Objetivos Específicos:

- Conocer si la falta de aplicación del Empowerment ocasiona centralización y falta de integración de equipos de trabajo.
- Determinar el grado de participación que tienen los empleados en las decisiones de la empresa.
- Evaluar si el liderazgo influye en el funcionamiento del proceso administrativo para determinar si se están cumpliendo con los objetivos.

2. Metodología de la Investigación

2.1 Tipo de Investigación

La investigación se considera de tipo descriptiva ya que el propósito principal es obtener una visión acerca de los problemas y situaciones, que permitan la implementación del Empowerment como herramienta de transformación empresarial.

Además esta investigación permitirá que las empresas puedan evaluar las áreas de la organización y buscar la forma para potenciar las capacidades internas y la inversión del capital humano, así también los procedimientos y problemas internos que necesitan mejorar, para alcanzar metas y resultados más altos.

2.2 Diseño de la Investigación

La investigación a realizar se considera no experimental ya que no se llevará a cabo ningún experimento y es transeccional por que la información se recolectara en un solo momento, además se considera una investigación correlacional, ya se hará una relación entre las variables que intervienen.

2.3 Población

Debido a que la población que conforma el universo es de 109 personas (gerentes, mandos medios y empleados) de la empresa en estudio Industrias Duraflex de la zona de San Juan Opico , se tomará el total de la población, por lo que no se utilizara ningún método de muestreo la cual esta conformada según el siguiente detalle:

Nivel	Industrias Duraflex
Gerentes y Mandos Medios	25
Empleados	84
Total	109

2.4 Determinación de la muestra

La investigación está conformada por una población de ciento nueve personas a encuestar, entre ellos: personal gerencial, mandos medios y empleados.

La determinación de la muestra será por censo ,por ésta razón no se aplicara fórmula de muestreo porque se ha decidido trabajar con toda la empresa dedicada a la industria textil del municipio de San Juan Opico Departamento de La Libertad.

2.5 Técnicas:

Para la investigación se utilizarán las técnicas de la entrevista directa a los gerentes y mandos medios y la encuesta a empleados la cual será realizada a las personas que son sujetas de estudio.

2.6 Instrumentos:

El instrumento que será utilizado para la recolección de datos es un cuestionario con escala de respuesta de selección múltiple y una guía de entrevistas con preguntas abiertas , que serán elaborados con datos esenciales de los indicadores que se han establecido para el Empowerment como herramienta de transformación empresarial.

3.Unidades de análisis

Las unidades de análisis para la investigación se conforman por el personal gerencial, mandos medios y empleados de las empresas Industrias Duraflex del sector industrial de la mediana empresa dedicada a la industria textil del municipio de San Juan Opico departamento de la Libertad .

4. Recolección y Procesamiento de los Datos Recolección de la información

Para la recolección de la información se necesitarán realizar las siguientes fases

Primera fase: Se planificará las diferentes actividades a desarrollar en la investigación de campo para la recopilación de datos.

Segunda fase: se iniciara la captación de la información utilizando el instrumento diseñado, en donde los datos que representarán el estado actual de la organización serán vaciados en dicho instrumento, la información obtenida en esta etapa se recolecta mediante una entrevista directa a los gerentes y mandos medios y encuesta a los empleados.

Tercera fase: se realizara la revisión y codificación de la información recolectada.

4.1 Procesamiento de datos.

Luego de haber recolectado la información, será procesada en Microsoft Excel donde se analizara cada pregunta, para poder determinar la situación actual que refleja la empresa.

5. Resumen de La Investigación de Campo.

De acuerdo a la investigación de campo se ha determinado que en Industrias Duraflex todavía no se aplica el Empowerment aunque hay elementos que pueden facilitar su implementación, ya que tanto empleados como gerentes y jefes dicen estar en la disposición de apoyar cualquier cambio que favorezca a la empresa y a ellos mismos.

En la empresa las decisiones se están tomando de forma centralizada, lo que ocasiona atrasos para realizar las actividades, porque muchas veces las decisiones son tomadas fuera de tiempo o erróneamente porque la alta gerencia no tiene contacto directo con los problemas, además no hay mucha participación por parte de los empleados en la toma de decisiones, pero es importante observar que la mayoría de gerentes y mandos medios

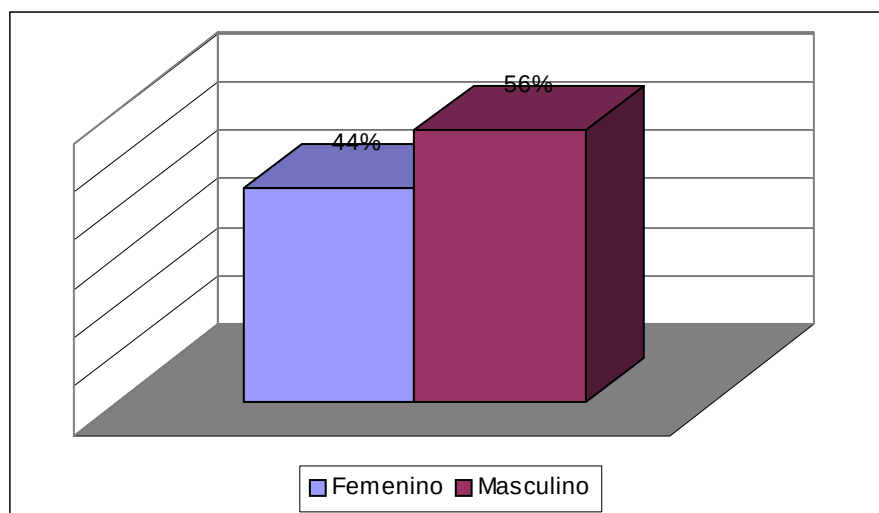
dicen que estarían de acuerdo en delegar autoridad siempre y cuando se capacite al personal para que se involucre más. Se ha determinado que son pocos los empleados que conocen los objetivos de la empresa ya que no existe una visión clara para ellos de las metas que la empresa quiere alcanzar. Los empleados consideran que las tareas se deben realizar con mas compañerismo, mejor relación jefe-empleado y sobretodo con mas trabajo en equipo. La comunicación que se mantiene actualmente en la empresa de forma general es buena por lo que el clima laboral que se mantiene anda bastante bien aunque existe inconformidad por parte de algunos. La motivación en la empresa no anda muy bien ya que la mayoría considera que no hay incentivos que les ayuden a esforzarse más. Es importante tomar en cuenta que el tipo de líder que predomina es el democrático pero que siempre existen áreas donde el líder es autócrata y algunos desinteresados. Debido ha esto es necesario que se aplique el Empowerment para que exista una integración por parte de toda la empresa caminando con un mismo fin y por los mismos objetivos. Los gerentes coinciden consideran que ellos tienen que realizar un control interno y proteger lo intereses de la empresa, porque si se descentraliza sin la supervisión de la alta gerencia, no se tendrán resultados ideales, por lo que se debe equilibrar la libertad y el control. Hay muchas cosas que deben de llevar un mayor control para que no sean realizadas con empleados con poca experiencia, algunas áreas de trabajo pueden ser dejadas en libertad y permitir la iniciativa del personal en ellas, para que conforme van adquiriendo confianza y experiencia se puede retirar la supervisión.

6. Resultados de la Investigación de Campo

Género

Objetivo: Determinar la distribución del personal de la empresa respecto a su sexo.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	48	44%
Masculino	61	56%
Total	109	100%



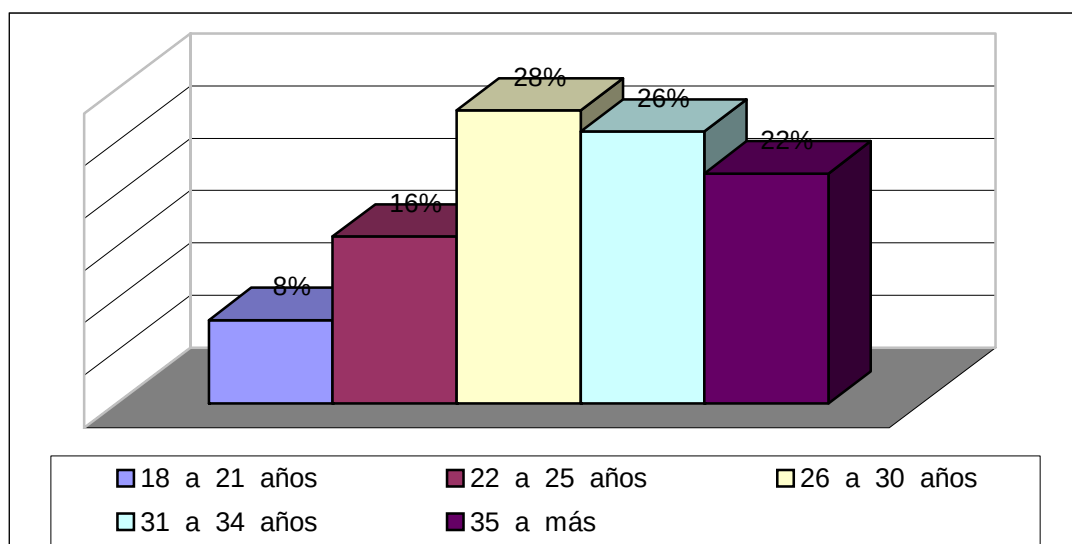
Interpretación de Resultado: Como se puede apreciar, la diferencia en proporcionalidad en cuanto al género es del 44% para mujeres y el 56% para los hombres, por lo cual esta variable será únicamente utilizada para fines de clasificación.

Edades

Dentro de los siguientes rangos de edades . ¿ En cual de ellos se ubica usted ?

Objetivo: Conocer edades de el personal para evaluar el grado de asimilación ante los cambios

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
18 a 21 años	9	8%
22 a 25 años	17	16%
26 a 30 años	31	28%
31 a 34 años	28	26%
35 a más	24	22%
Total	109	100%



Interpretación de Resultados:

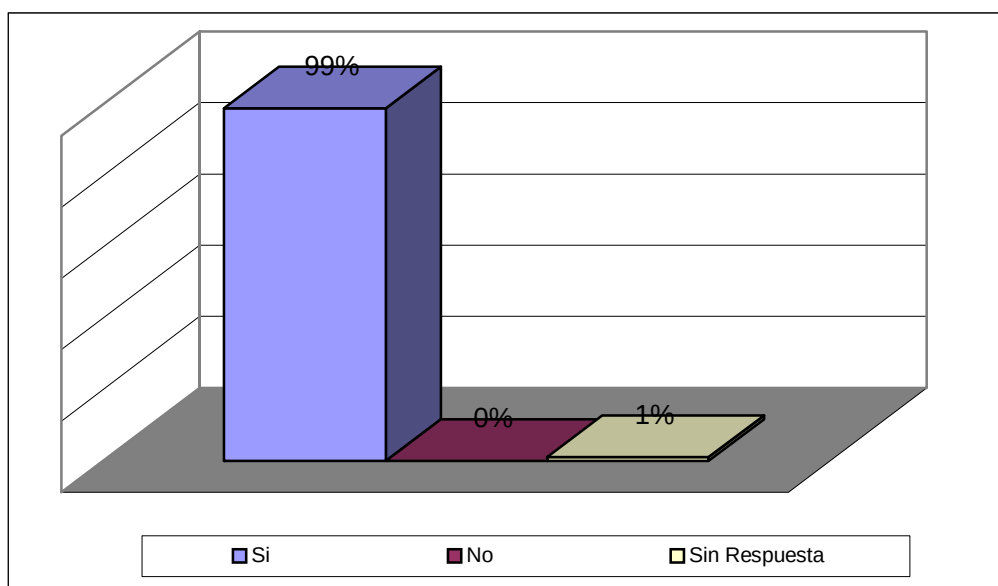
La mayoría de los empleados de la empresa, se encuentran en rangos de edades en los cuales, según estudios enfocados al comportamiento laboral, las personas pueden producir con mayor efectividad. Un 78% tiene menos de 35 años y un 52%, tiene menos de 30 años, lo cual es beneficioso en el aspecto de la flexibilidad de estas personas para asumir nuevos retos y responsabilidades.

Cuestionario Dirigido a Empleados

1- ¿Estaría de acuerdo en apoyar a la empresa sobre cualquier cambio para mejorar la administración?

Objetivo: Conocer la actitud de los empleados ante la posibilidad de cambios, de Tal manera que se puedan evaluar las probabilidades de éxito para una futura implementación.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	83	99%
No	0	0
Sin Respuesta	1	1%
Total	84	100%



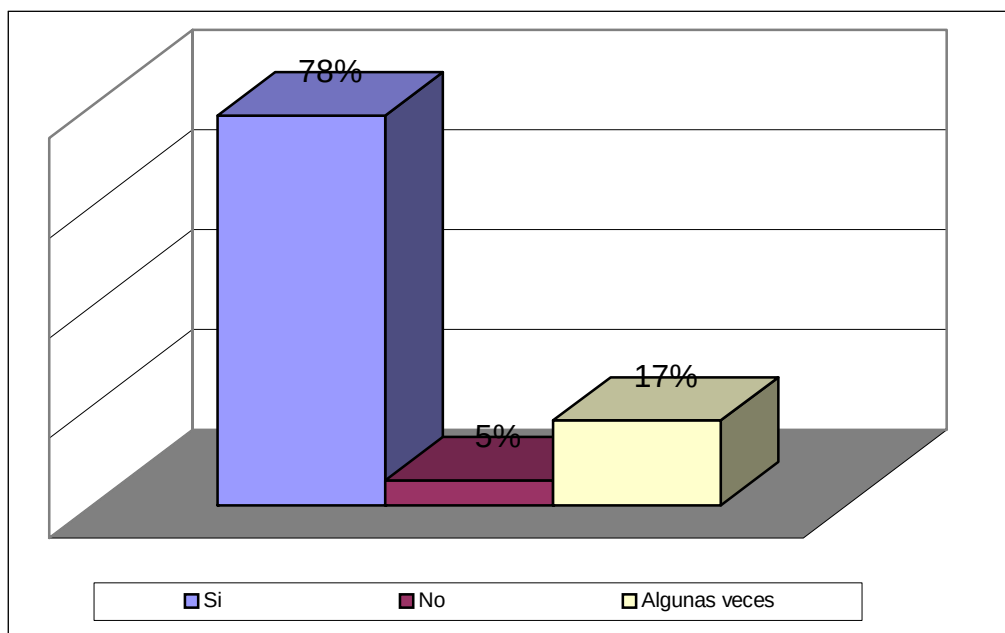
Interpretación de resultados:

Un 99% de los empleados está de acuerdo en apoyar cualquier cambio de carácter administrativo, siempre y cuando el cambio esté orientado a mejorar, tanto las condiciones laborales de los empleados como la atención de los usuarios. Además están dispuestos a asumir mayores responsabilidades si se les asigna los recursos materiales necesarios y se les da un cierto grado de libertad para tomar decisiones en sus puestos de trabajo, solo un 1%, no está de acuerdo en apoyar a la empresa, por tanto, las posibilidades de implementar cambios de carácter administrativo tienen mayor probabilidad de éxito.

2.¿Considera que en la empresa existe centralización en la toma de decisiones ?

Objetivo: Que el empleado evalúe como se encuentra el proceso de toma de decisiones en la institución..

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	66	78%
No	4	5%
Algunas Veces	14	17%
Total	84	100%



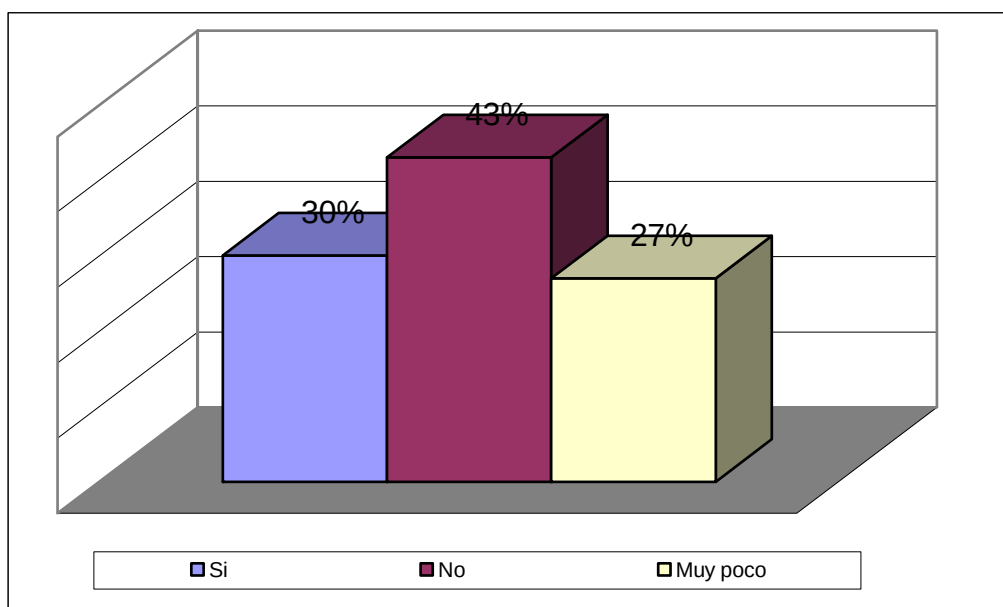
Interpretación de resultados:

Las respuestas que se plasman en el gráfico son evidentes, un 78% de los entrevistados respondió que existe centralización en la toma de decisiones, lo que indica que se delega poca autoridad y responsabilidad en todos los niveles de la organización, mientras que para el 17% opina que algunas veces las decisiones se centralizan dentro de la organización. Y solo un 5% dice no se de la centralización

3.¿ Conoce los objetivos de la empresa ?

Objetivo: Conocer si los jefes informan a sus empleados sobre las metas que la empresa quiere lograr.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	26	30%
No	36	43%
Muy Poco	22	27%
Totales	84	100%



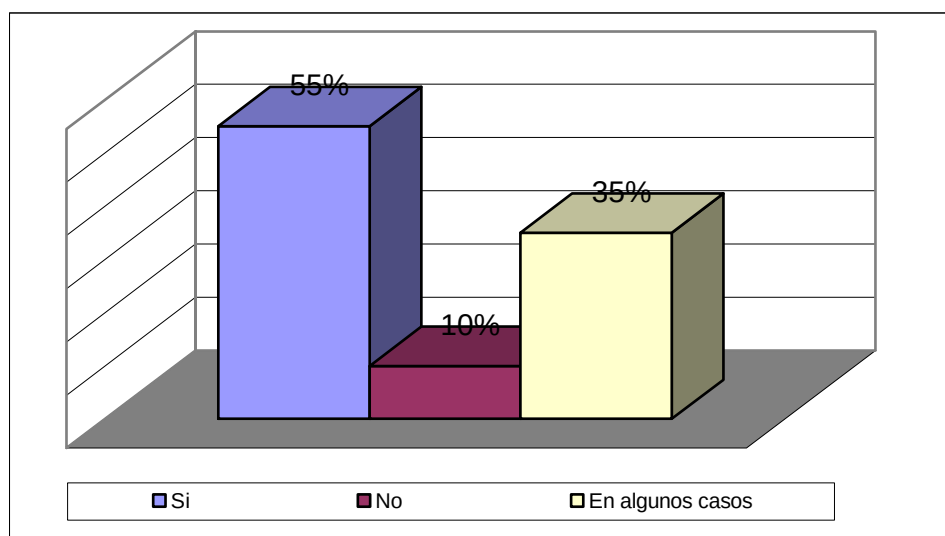
Interpretación de los Resultados:

De acuerdo a los resultados obtenidos, se observa que la comunicación entre jefe y empleado es deficiente, solo un 30% de los empleados conocen los objetivos de su empresa, mientras que un 43% desconocen los objetivos

4. ¿Recibe la orientación necesaria para desarrollar su trabajo?

Objetivo: Conocer si los empleados reciben la información necesaria para poder desempeñar su trabajo.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	46	55%
No	8	10%
En algunos casos	30	35%
Totales	84	100%



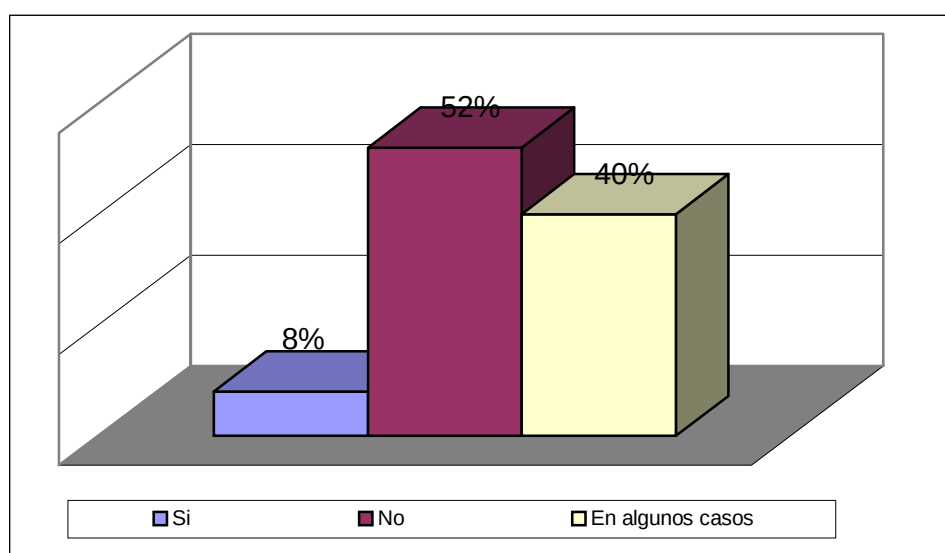
Interpretación de Resultados:

De acuerdo a los datos obtenidos en la encuesta, un 55% de los empleados si reciben la orientación que necesitan para desarrollar su trabajo, mientras que un 35% menciona que solo en algunos casos se les da orientación y un 10% indica que no la recibe , este procedimiento no es bueno para las organizaciones, pues sus empleados no realizan sus tareas bajo los lineamientos requeridos.

5. Dentro de su campo de acción, ¿ tiene poder de decidir y actuar sin consultar a un superior?

Objetivo: Conocer si los jefes confían en el empleado para tomar decisiones dentro de su área de trabajo.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	7	8%
No	44	52%
En algunos casos	33	40%
Totales	84	100%



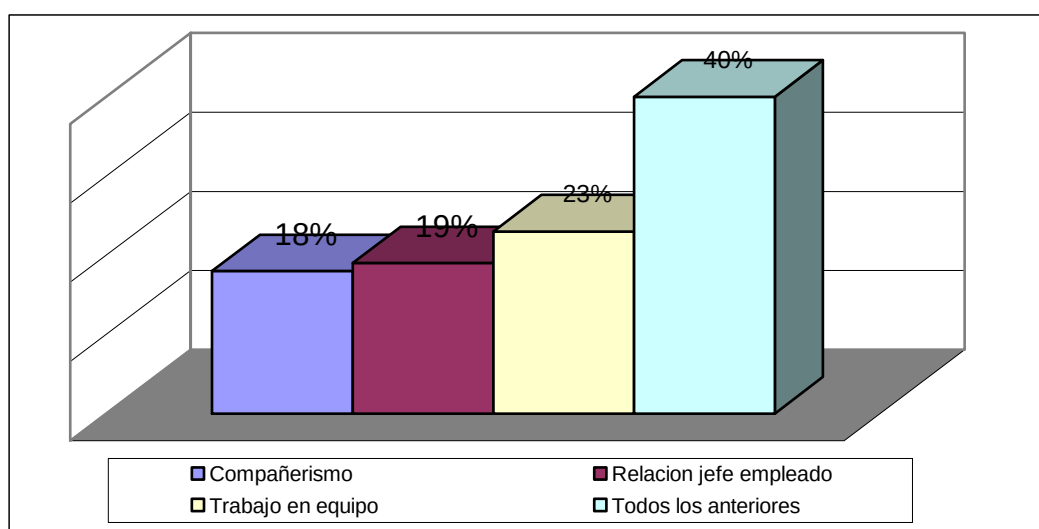
Interpretación de Resultados:

Los resultados indican que solo un 8% de los empleados toman decisiones sin consultar a un superior, lo que indica que la mayor parte un 52% espera consultar con sus superiores, lo que origina atrasos para agilizar las tareas asignadas, porque solo el 40% de los encuestados opina que en algunos casos pueden tomar decisiones sin consultar a sus superiores.

6. De los aspectos siguientes ¿cuales considera importantes para el buen desempeño de su puesto de trabajo?.

Objetivo: Determinar cuales aspectos son los que consideran los empleados para mantener un buen desempeño en su puesto de trabajo.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Compañerismo	15	18%
Relación Jefe Empleado	16	19%
Trabajo en equipo	19	23%
Todos los anteriores	34	40%
Total	84	100%



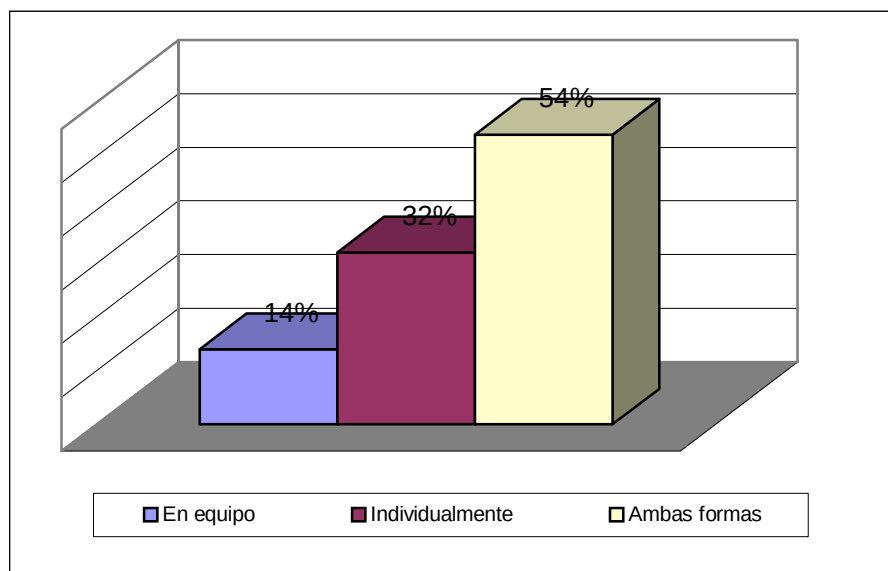
Interpretación de los resultados:

De acuerdo a los resultados obtenidos los empleados consideran para que haya un mejor desempeño por parte de todos en la empresa es necesario: un porcentaje del 18% considera que se lograría con mas compañerismo, el 19% dice que con una mejor relación entre jefes y empleados, el trabajo en equipo sería para un 23% el mas conveniente y la mayoría con un 40% asegura que se lograría aplicando todos los elementos antes mencionados, esto significa que se obtendrían mejores resultados promoviendo más estos elementos fortaleciéndolos para lograr un buen clima laboral.

7.¿ En la práctica como se realizan las tareas en su área de trabajo?

Objetivo: Conocer de que manera los empleados realizan las tareas en su área de trabajo.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
En equipo	12	14%
Individualmente	27	32%
Ambas formas	45	54%
Total	84	100%



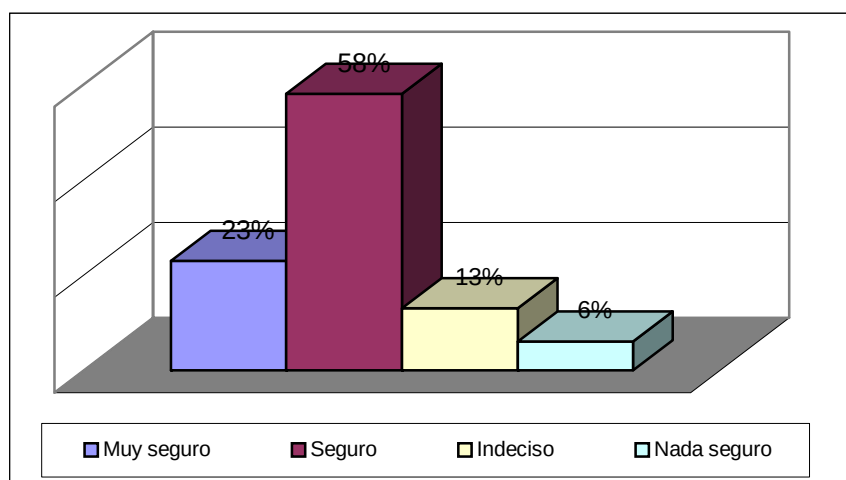
Interpretación de resultados:

De acuerdo a lo anterior un 14% dice que las tareas se realizan en equipo, el 32% que individualmente y un 54% coincide en que se realizan de ambas formas, esto indica que hay áreas donde sí se está promoviendo el trabajo en equipo pero sin embargo no se hace de forma generalizada en toda la empresa sino en áreas específicas lo que permite que muchas veces no se busque un fin común entre todos los empleados.

8.¿ Como evalúa la toma de decisiones de su jefe ?

Objetivo: Conocer como los empleados califican a su jefe al momento de tomar una decisión?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Muy seguro	19	23%
Seguro	49	58%
Indeciso	11	13%
Nada seguro	5	6%
Total	84	100%



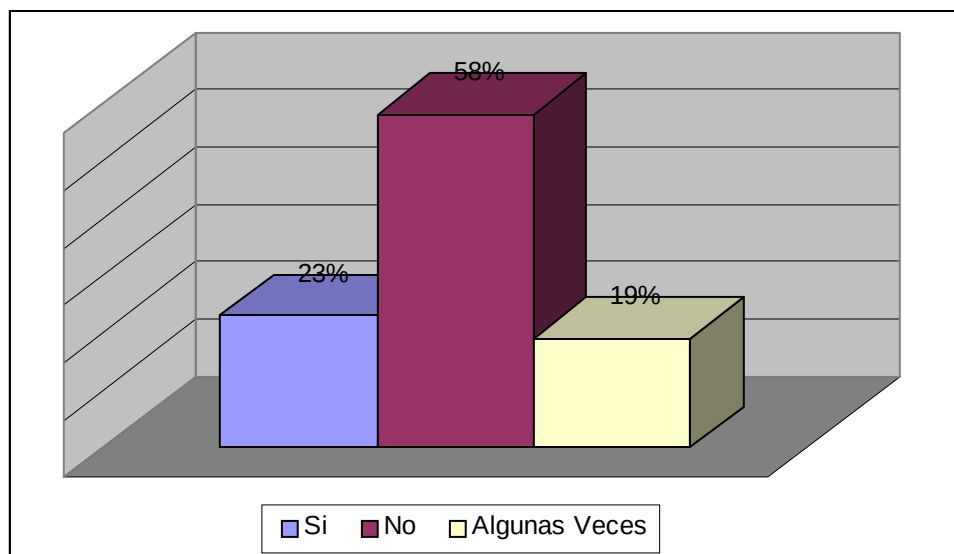
Interpretación de los resultados.

En cuanto a la forma en que los empleados consideran que sus jefes toman decisiones, un 23% lo califica como muy seguro, un 58% como seguro al tomar decisiones, sin embargo hay un 13% que califica a su jefe como inseguro y un 6% como nada seguro, esto puede significar que hay algunos jefes que analizan más la problemática existente antes de tomar una decisión lo que hace que exista mayor seguridad en ellos pero hay otros jefes que por alguna razón se muestran inseguros ante alguna decisión a tomar lo que hace que también los empleados halla duda e inseguridad.

9. ¿ Considera que la empresa toma en cuenta sus necesidades laborales?

Objetivo: Determinar si el empleado considera que sus necesidades laborales son tomadas en cuenta por la empresa.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Sí	19	23%
No	49	58%
Algunas Veces	16	19%
Total	84	100%



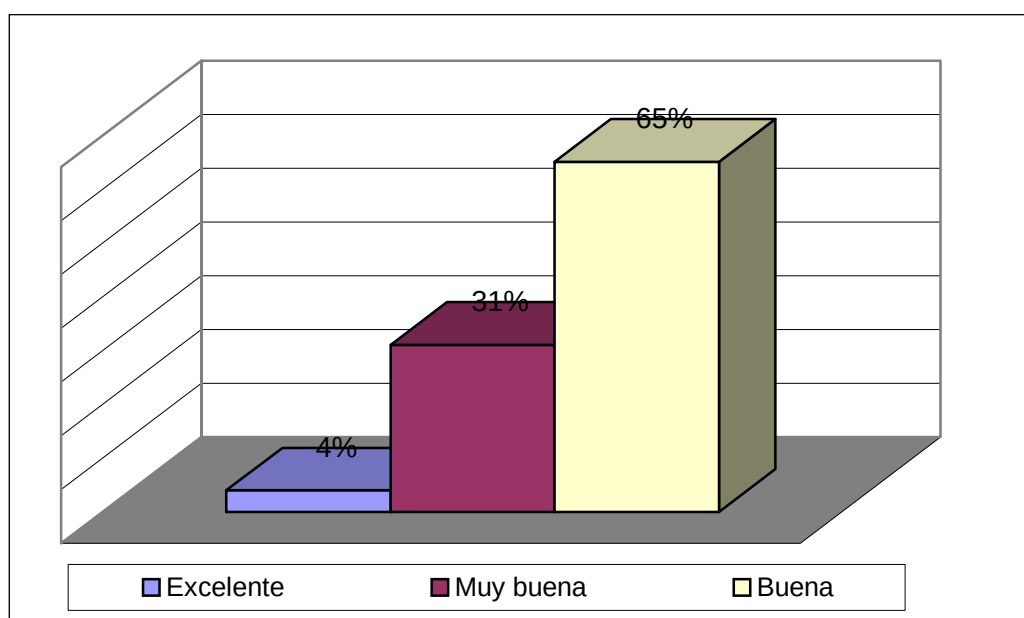
Interpretación de resultados:

Un 23% asume que sus necesidades laborales sí son tomadas en cuenta, pero un 14% asegura que no es así y el 58% considera que estas necesidades son tomadas en cuenta algunas veces por lo que se puede decir que la mayoría de empleados no está de acuerdo en la forma en que la empresa valora sus necesidades laborales.

10.¿ Como evalúa la comunicación en la empresa ?

Objetivo: Conocer como los empleados evalúan la comunicación que existe actualmente en la empresa.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	3	4%
Muy buena	26	31%
Buena	55	65%
Total	84	100%



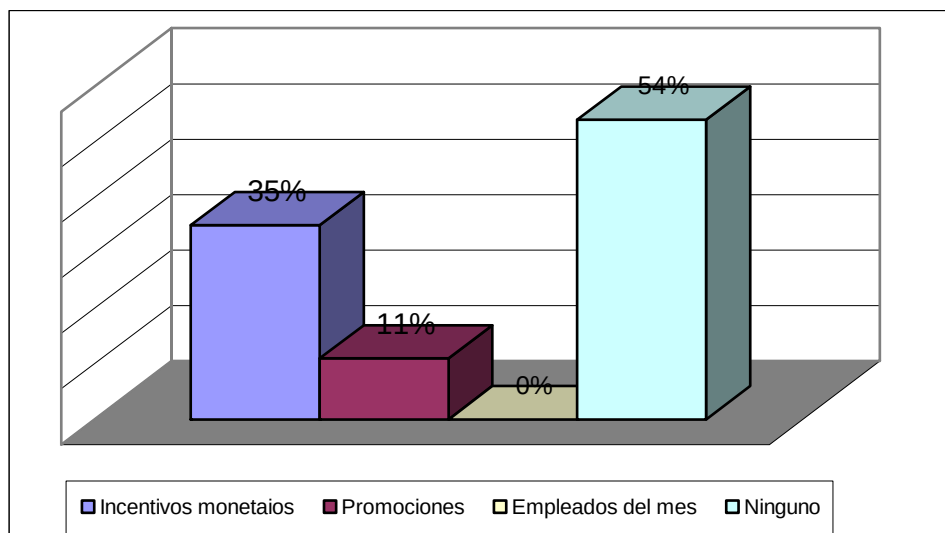
Interpretación de los resultados:

Se puede apreciar que de una forma generalizada la comunicación que existe entre todos los miembros de la empresa anda bastante bien siendo el 3% que dice que es excelente, el 26% que es muy buena y el 55% que la comunicación es buena.

11.¿Qué tipo (s) de incentivos recibe por parte de la empresa?

Objetivo: Conocer que tipos de incentivos recibe el personal con mayor frecuencia por parte de la empresa y si estos le generan motivación al personal.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Incentivos Monetarios	30	35%
Promociones	9	11%
Empleados del Mes	0	0%
Ninguno	45	54%
Total	84	100%



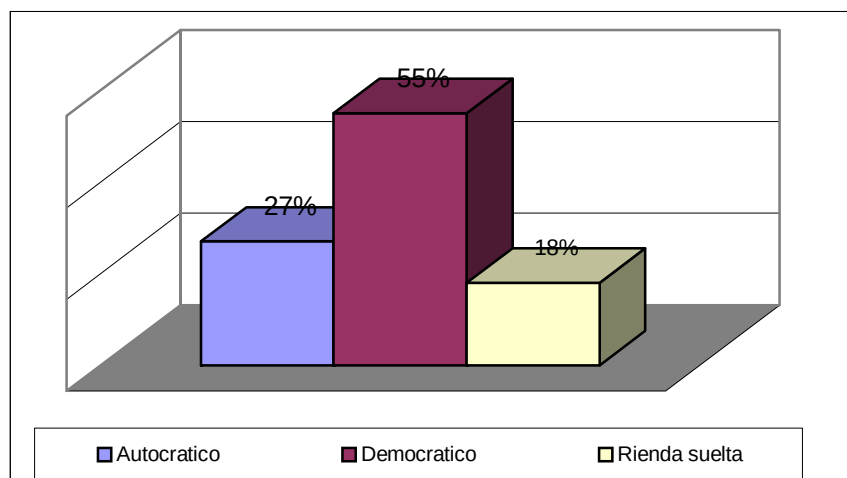
Interpretación de Resultados:

Según la opinión de los empleados el 54% se muestra desmotivado ya que no reciben incentivos por parte de la empresa, un 35% respondió que si recibe incentivos, demostrando que la empresa tiene una falla ya que los beneficiados son una minoría, generando descontento y poca motivación para la mayor parte de empleados.

12.¿De los siguientes tipos de liderazgo en cual ubica a su jefe?

Objetivo: Conocer la opinión de los empleados sobre el estilo de liderazgo que perciben en sus áreas de trabajo.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Autocrático	23	27%
Democrático	46	55%
Rienda Suelta	15	18%
Total	84	100%



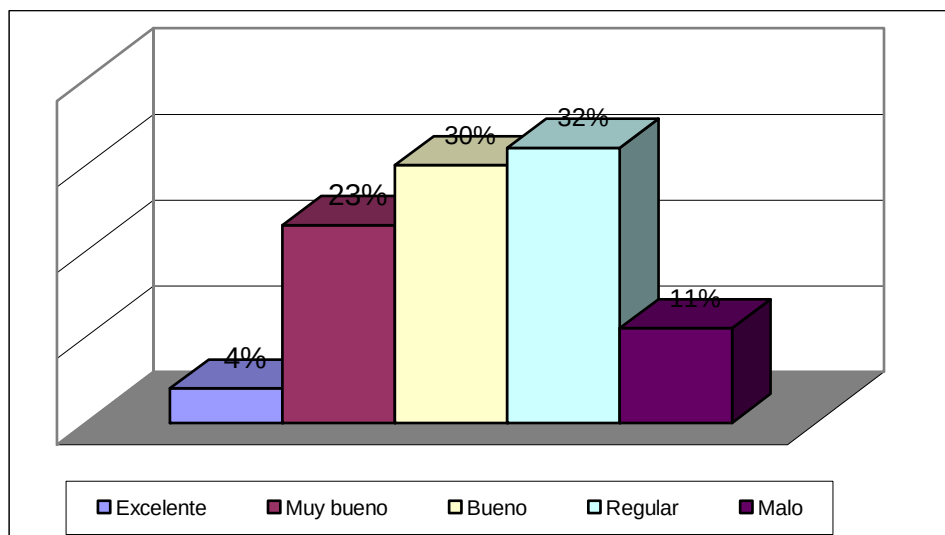
Interpretación de Resultados:

En cuanto a los tipos de liderazgo que los empleados perciben en la empresa el mayor porcentaje lo representa el líder democrático con un 55% a favor, es importante mencionar que un 27% de los empleados percibe en su área un liderazgo autocrático, además un 18% percibe que el liderazgo de rienda suelta se práctica dentro de su área, estos datos son importantes ya que se pueden considerar para una futura implementación del Empowerment.

13.¿Cómo encuentra el clima laboral en la empresa?

Objetivo: Que el personal manifieste su grado de satisfacción o insatisfacción con respecto al clima laboral dentro de la empresa.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	3	4%
Muy Bueno	19	23%
Bueno	26	30%
Regular	27	32%
Malo	9	11%
Total	84	100%



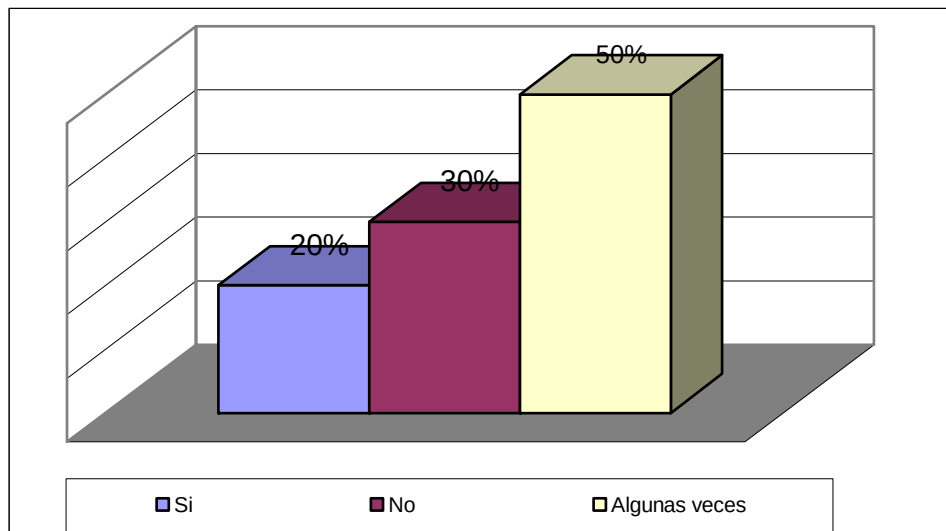
Interpretación de los Resultados:

El clima laboral que predomina es regular ya que un 32% de los encuestados, dijo que se necesita mejorar y un 30% considera que es aceptable, el 23% opina que el clima es muy bueno, 11% de los encuestados sienten un clima laboral malo y solo el 4% opina que es excelente; es importante mencionar que se percibe inconformidad con el clima todo esto limita la motivación, comunicación y responsabilidad del empleado en su productividad.

14.¿Su jefe promueve la creatividad en su área de trabajo?

Objetivo: Conocer si los empleados de la empresa son reconocidos por su iniciativa en la realización de sus tareas.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	17	20%
No	25	30%
Algunas veces	42	50%
Totales	84	100%



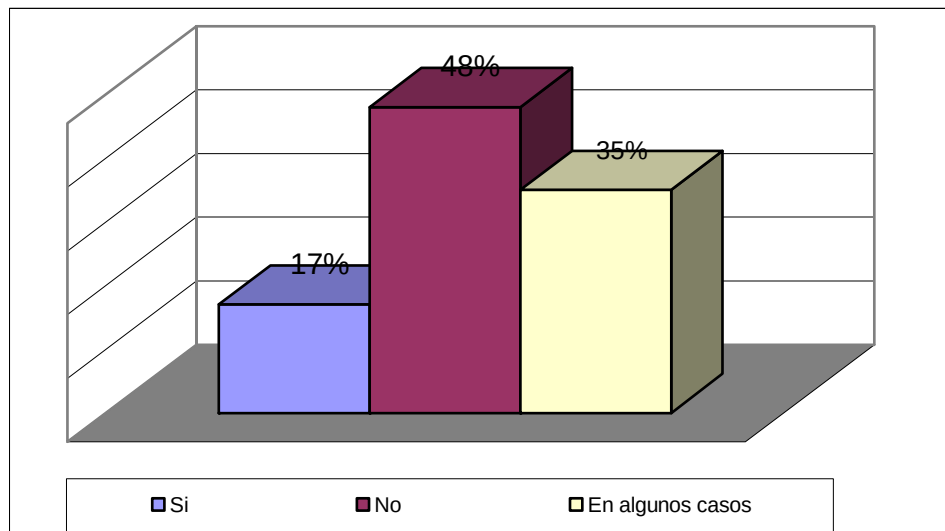
Interpretación de Resultados:

La mayoría de los empleados el 50% considera que su creatividad no es tomada en cuenta algunas veces, limitando la capacidad de innovación de los empleados, un 30% asegura que sus opiniones son consideradas para crear nuevas ideas que contribuyan al mejoramiento de la empresa así como la realización de sus tareas y solo un 20% opina que sus ideas son tomadas en cuentas por sus superiores.

15.¿Su jefe delega autoridad para la toma de decisiones?

Objetivo: Conocer la percepción de los empleados sobre el grado de participación en la toma de decisiones.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	14	17%
No	40	48%
En algunos casos	30	35%
Totales	84	100%



Interpretación de Resultados:

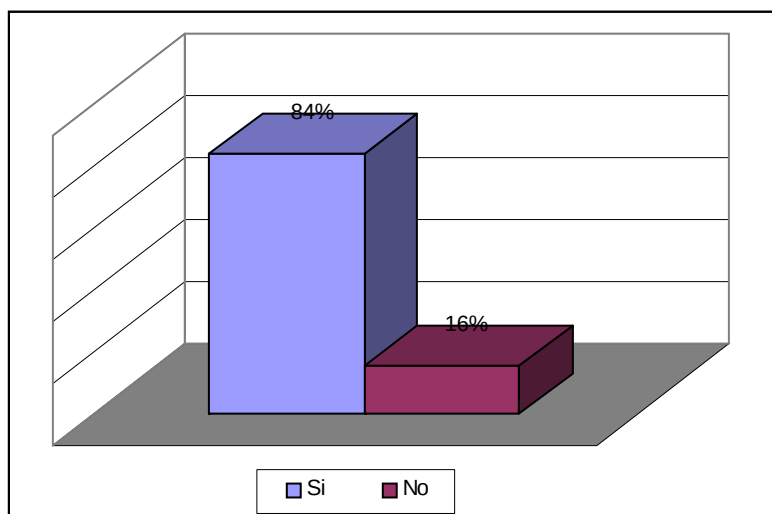
Según los datos un alto porcentaje de los encuestados la delegación no se da en un 48% y un 35% la experimenta en algunos casos y el 17% asegura que si delegan autoridad, este factor es relevante ya que tiene mucho impacto en la realización de las actividades asignadas a cada persona, que contribuye a que la empresa marche, así como en la calidad de atención hacia los clientes.

Entrevista dirigida a Gerentes y Mandos Medios

1-¿ Posee en su organización equipos de trabajo ?

Objetivo: Conocer si en la empresa trabajan de manera individual o en equipo.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	21	84%
No	4	16%
Total	25	100%



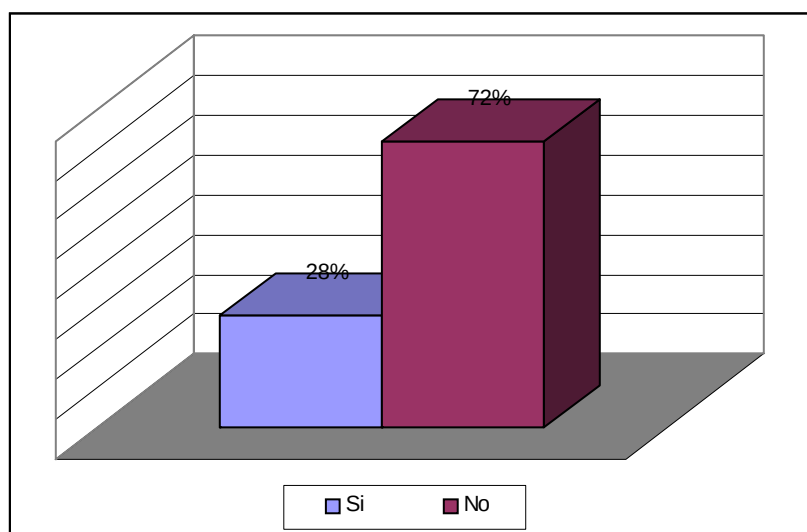
Interpretación de Resultados:

De acuerdo a los resultado obtenidos, casi el 84% de los jefes dicen que si existen equipos de trabajos, los cuales les ayudan a realizar de una manera más eficiente las tareas que se le asigna a cada equipo, mientras que para un 16%, opinan que no porque les hace falta más organización para formar equipos de trabajo con personas que aporten ideas y que colaboren .

2- ¿ Existen programas continuos de capacitación sobre facultamiento, formación de equipos para mejorar el ambiente laboral?

Objetivo: Determinar la frecuencia con que se capacita al personal de la empresa.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	7	28%
No	18	72%
Total	25	100%



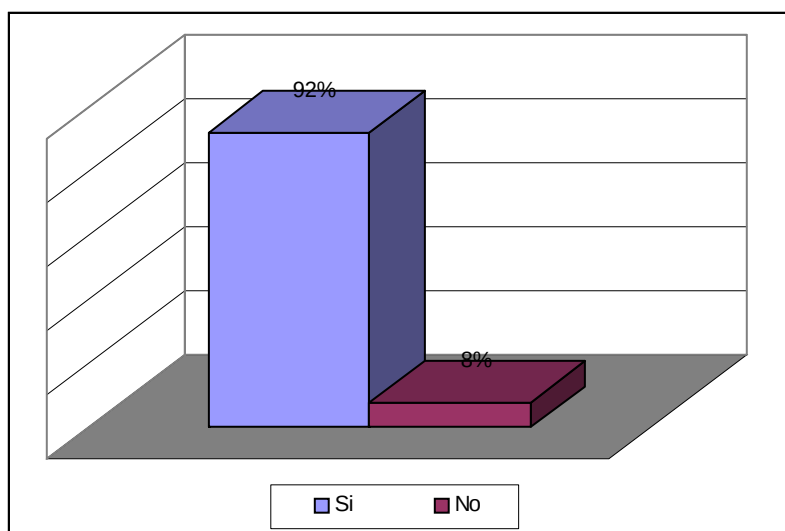
Interpretación de Resultados:

De acuerdo a los resultados obtenidos, en la empresa no capacitan al personal con mucha frecuencia, considerando al 72% de los encuestados que manifestaron no haber recibido capacitación sobre como trabajar en equipo. Solo el 28% manifestó que si existen programas continuos de capacitación, esto indica la necesidad de implementar programas de capacitación para involucrar a todo el personal y en todos los niveles.

3- ¿ La empresa conoce las necesidades de su personal ?

Objetivo: Conocer las necesidades de los empleados.

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Si	23	92%
No	1	8%
Total	25	100%



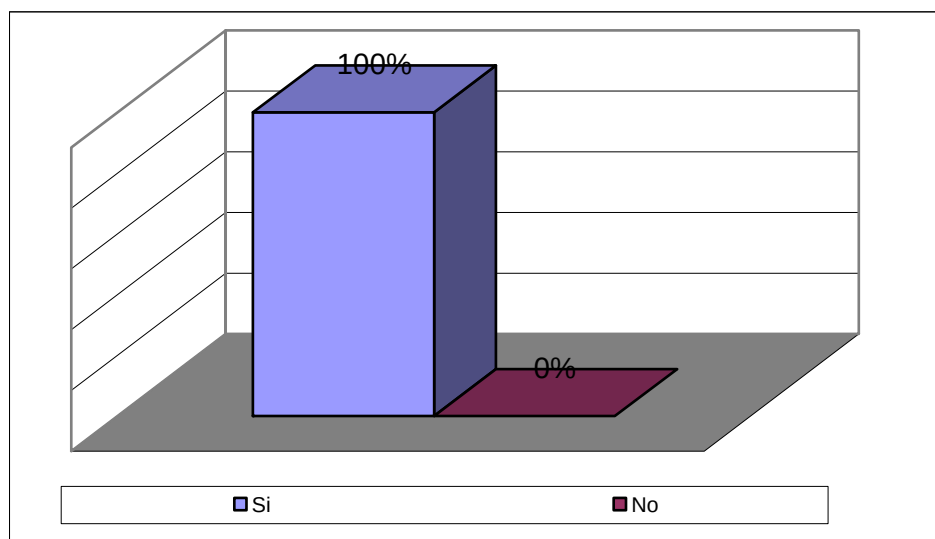
Interpretación de Resultado:

En base a la información obtenida en ésta empresa , el 92% de los jefes entrevistados opinan que si se conocen las necesidades del personal mientras que solo el 8% opina que no las conoce.

4.¿ Se le proporciona a los empleados una guía necesaria para que su trabajo sea efectivo y contribuya al éxito de la organización?.

Objetivo: Conocer si los gerentes y mandos medios dan una guía necesaria para que sus empleados tengan un buen desempeño en la empresa.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Sí	25	100%
No	0	0%
Total	25	100%



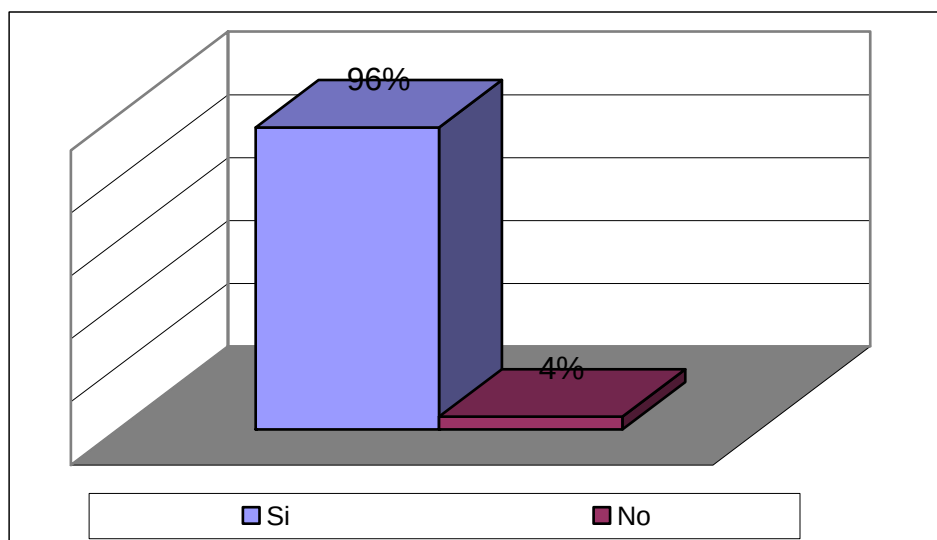
Interpretación de Resultados:

El 100% de los entrevistados coincide en que sí se brindan guías necesarias a los empleados para que se desempeñen bien y se les proporcionan métodos más fáciles que se les dificulte menos a los empleados realizar una tarea pero siempre tratando de obtener los mejores resultados.

5. ¿Cree que la innovación puede mejorar la calidad del trabajo?

Objetivo: Determinar si los gerentes y mandos medios consideran que con la innovación en la empresa se puede mejorar la calidad con que se realiza el trabajo.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Sí	24	96%
No	1	4%
Total	25	100%



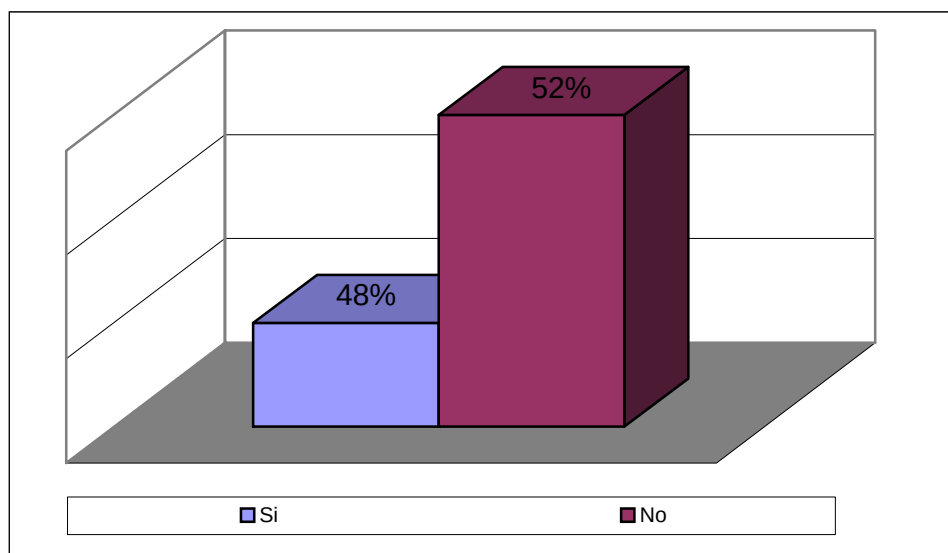
Interpretación de resultados:

El 96% de los jefes respondió que la innovación es una buena herramienta para lograr que se mejore la calidad en el trabajo pues se necesita de un constante cambio en las empresas para que todos los jefes y sus empleados puedan conocer y adaptarse a formas más ágiles que pueden ayudar a un mejor desempeño por parte de todos, aun que existe un 4% que cree que sí es importante pero que no significa que solo a través de la innovación se pueden alcanzar buenos resultados.

6.¿ Se aplica en su organización Empowerment?

Objetivo: Determinar si en la empresa se aplica Empowerment actualmente.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Sí	12	48%
No	13	52%
Total	25	100%



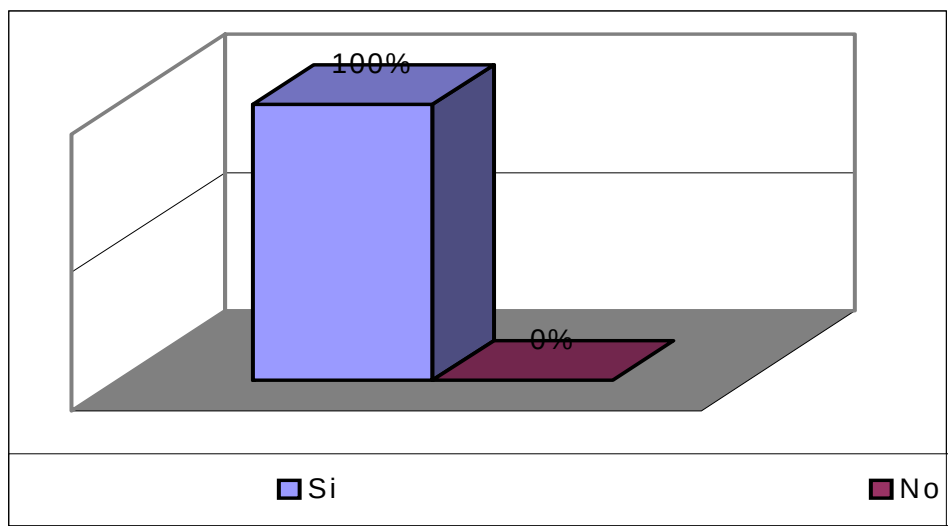
Interpretación de resultados:

Según los entrevistados lo ideal sería que se aplicara Empowerment en la empresa tal como debe ser de una forma general en toda la empresa por lo que un 52% dicen muy seguros que no se aplica Empowerment y un 48% considera que aplican parte del Empowerment no completamente pero solo a nivel de áreas específicas.

7. Apoyaría usted cualquier cambio administrativo orientado a mejorar la administración de la empresa?

Objetivo: Conocer la opinión de los jefes ante las posibilidad de cambios administrativos para evaluar las probabilidades de éxito para una implementación futura.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	25	100%
No	-----	-----
Total	25	100%



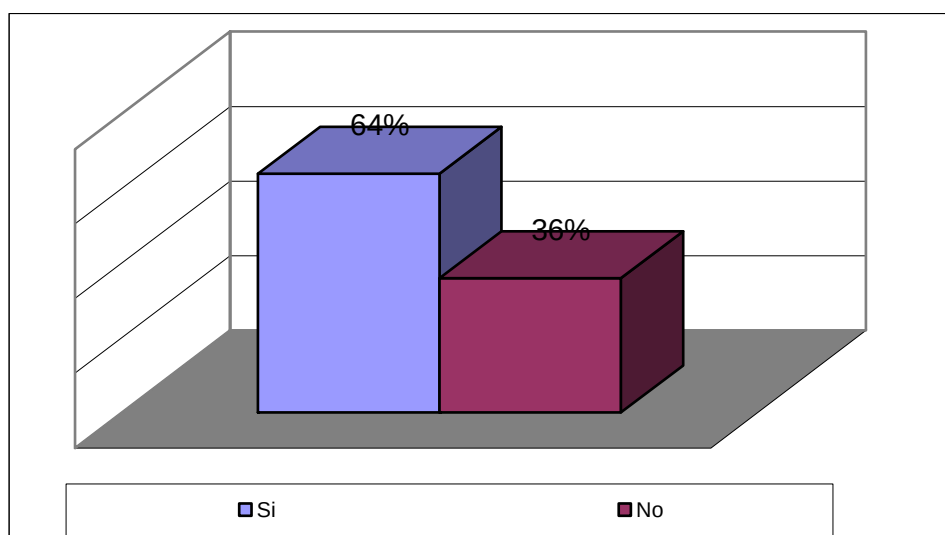
Interpretación de Resultados:

El 100% de los jefes está de acuerdo en apoyar los cambios administrativos, siempre que estén orientados a mejorar las condiciones laborales, además están dispuestos a asumir mayores responsabilidades si se les asignan los recursos materiales necesarios, otorgándoles cierto grado de libertad para tomar decisiones en sus puestos de trabajo, lo cual indica que implementar Empowerment ayudaría a mejorar la administración.

8.¿Estaría en la disposición de delegar autoridad a los empleados?

Objetivo: Determinar la percepción de los mandos medios acerca de el grado de delegación que estarían dispuestos a otorgar al empleado.

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Si	16	64%
No	9	36%
Total	25	100%



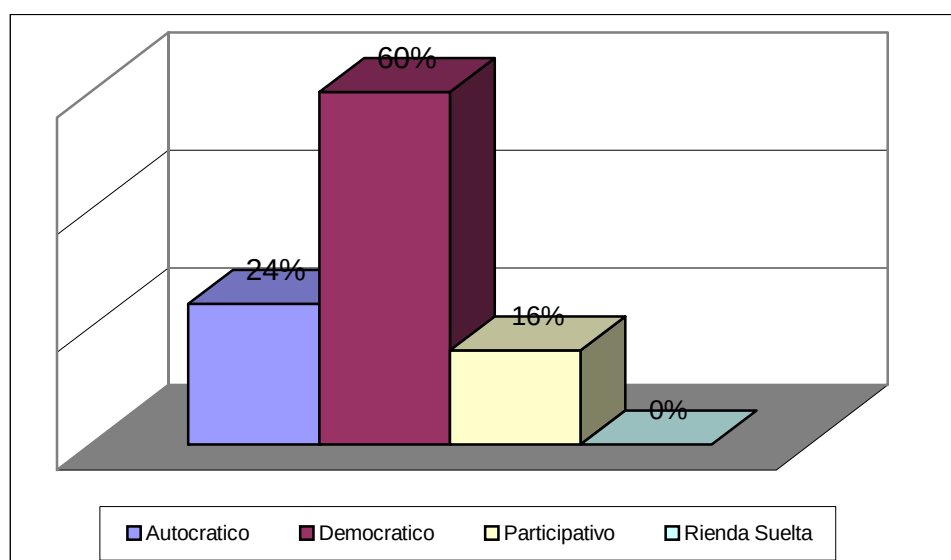
Interpretación de Resultados:

Según las perspectiva de los mandos medios el 64% respondió que si estarían dispuestos a delegar autoridad ya que contribuiría a mejorar el trabajo, un 36% contesto que no delegaría autoridad ya que pueden hacer mal uso de y que no todo el personal posee estudios superiores lo cual podría afectar la organización.

9.¿De los siguientes tipos de liderazgo cual considera que más se practica en su área de trabajo?

Objetivo: Conocer la opinión de los mandos medios sobre el estilo de liderazgo que practican en la empresa.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Autocrático	6	24%
Democrático	15	60%
Participativo	4	16%
Rienda Suelta	0	0%
Total	25	100%



Interpretación de Resultados:

En relación a los diferentes tipos de liderazgo que los Gerentes y Jefes practican, dentro de la empresa el mayor porcentaje lo representa el Democrático con un 60%, el segundo el Autocrático con un 24% quedando el Participativo con un 16% del total de respuestas, esto se relaciona con la pregunta anterior en la cual existe por parte de los mandos medios delegar autoridad.

CAPITULO III

PROPUESTA DEL EMPOWERMENT COMO HERRAMIENTA DE TRANSFORMACIÓN EMPRESARIAL EN LA MEDIANA EMPRESA DEDICADA A LA INDUSTRIA TEXTIL DEL MUNICIPIO DE SAN JUAN OPICO DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD.

1. Generalidades.

El estudio de Industria Duraflex, indica que en el proceso de replantearse los cambios necesarios y rediseñar una organización en la cual se incremente la productividad y se obtenga la dedicación, el compromiso de la fuerza de trabajo, se comparta la responsabilidad, la comunicación, y se tomen en cuenta las habilidades de los empleados en la toma de decisiones, por el bien de ellos mismos y de la organización, se deberán considerar las ventajas del Empowerment.

Empowerment brinda el potencial para explotar la capacidad humana ya que saben más lo que quieren lograr en su trabajo y en sus vidas y su compromiso se traduce directamente con la mejora continua de las organizaciones para que sobrevivan ante la competencia. Para crear un entorno con Empowerment se hará necesario comenzar el proceso de cambio desde la alta gerencia hacia los niveles organizacionales no directivos, basándose en un entorno inspirado en la responsabilidad y apoyo mutuo en que el personal tenga la oportunidad de dar lo mejor de si mismos; para esto se propone iniciar con el compromiso de la gerencia, compromiso de los empleados, capacitación al personal y finalmente la gerencia debe pensar en la confianza y motivación donde se ve

la necesidad de capacitar al personal para lograr compartir información que garantice a la gerencia que implementará el Empowerment a través de equipos de trabajo los cuales deberán seguir la ruta del Empowerment para lograr alcanzar buenos resultados .

2. Objetivo De La Propuesta

Presentar una nueva herramienta de transformación empresarial para la mediana empresa dedicada a la industria textil, que ayude a mejorar el proceso administrativo mediante la aplicación del Empowerment con la participación de los empleados en la toma de decisiones, mediante conformación de equipos de trabajo para disminuir la centralización y lograr la participación de todo el personal involucrado en el proceso de facultamiento.

3. Descripción De La Propuesta

Para lograr cambios a través de la aplicación del Empowerment en Industria Duraflex se presenta la siguiente propuesta: Para iniciar se desarrollarán estrategias para conocer como se aplicará el Empowerment, luego se hablará con la gerencia para exponerles sobre los cambios que se darán en la empresa y la resistencia por parte de todo el personal en un momento determinado, se crearán programas de capacitación para incentivar al personal sobre la participación que tendrán ellos en este nuevo proceso así mismo se les hablará sobre el compromiso que la gerencia y mandos medios tendrán con la ayuda de ellos, para implementar esta herramienta que les ayudará a mejorar la administración de la empresa a través de la formación de equipos de trabajo en los

cuales todos podrán aportar ideas que les faciliten la toma de decisiones esto contribuirá a que el personal se pueda identificar con la empresa y lograr mejores resultados en el desempeño de sus funciones.

Para finalizar se deberán de realizar monitoreos continuos para verificar que todo el proceso de implementación del Empowerment se esté cumpliendo de acuerdo a planeado. La propuesta del Empowerment como herramienta de transformación empresarial ha sido formulada con el propósito de contribuir al logro de mejorar la administración de la mediana empresa el cual traerá beneficios tanto para la empresa como para los empleados, el modelo es de tipo dinámico ya que mediante una representación grafica, se describen las diferentes fases que contendrá (ver anexo 1 Representación Grafica del Empowerment) esta propuesta es flexible ya que deberá adaptarse a los cambios que la institución vaya implementando en el futuro.

La implementación de la propuesta facilitará el entendimiento y aplicación práctica del Empowerment en la organización, esta propuesta consta de cuatro etapas:

- **Etapas 1:** Ruta del Empowerment y Pasos para implementar el Empowerment.
- **Etapas 2 :**Información acerca del Empowerment
- **Etapas 3 :**Desarrollo de Habilidades de comunicación, liderazgo, trabajo en equipo y toma de decisiones
- **Etapas 4 :**Empoderar al personal

Cada etapa provee las herramientas necesarias para obtener retroalimentación de los mandos medios y empleados en el proceso de cambio del estilo de administrar y realizar el trabajo diario en un clima de trabajo agradable. Para que se obtenga éxito en la propuesta de la aplicación del Empowerment como herramienta de transformación empresarial en la mediana empresa dedicada a la industria textil, deben considerarse los siguientes requisitos :

- Que la empresa tenga pleno conocimiento de la propuesta
- Apoyo mediante la aprobación de los recursos necesarios
- Comunicación al personal sobre los beneficios que obtendrían
- La empresa debe velar porque exista coordinación durante la implementación.

3.1 Como gestionar la resistencia al cambio.

“El cambio puede definirse como la modificación de un estado, condición o situación”²²

la puesta en práctica del Empowerment significa una alteración en la forma que tradicionalmente se están haciendo las cosas en la organización. Para anticiparse a las posibles reacciones como se menciona en el literal 6 del Capítulo I, se refiere a que existirán barreras para implementar el Empowerment como herramienta de transformación empresarial, para esto la administración debe mostrarse con una actitud práctica a fin de identificar, controlar y dirigir favorablemente el proceso de cambio. Debiendo determinar causas reales de la resistencia al cambio para superarlas, tomando en cuenta que las actitudes negativas no se pueden vencer de la noche a la mañana,

²² De Faria Mello, Fernando Achilles, Opus cit pág.47

existen algunos enfoques que pueden servir para incrementar la aceptación del cambio por parte de los empleados dentro de los cuales están:

Comunicación, Participación y Cooperación, Facilitación y apoyo, Negociación, Coacción.

4. Diseño De La Propuesta Para Implementar El Empowerment Como Herramienta De Transformación Empresarial.

4.1 Etapa I: Ruta Del Empowerment.

4.1.1 Planear:

➤ Contratar consultor experimentado:

La fase de planeación iniciará con la contratación de un consultor que brinde directrices (conjunto de instrucciones para la ejecución de alguna cosa) de cómo poder llevar la organización hacia un camino con Empowerment. El consultor externo debe poseer experiencia en implementar sistemas de calidad, creación de equipos de trabajo y debe poseer conocimientos amplios de cómo operan otras empresas con Empowerment. El consultor será el responsable de coordinar todo el proceso de implementación apoyando tanto a la gerencia como al personal no directivo.

➤ Estudio del estado actual de la alta gerencia:

El consultor del Empowerment se entrevistará con la alta gerencia para detectar cuál es el estado actual de ella. Aquí el consultor evalúa si la gerencia está preparada para

iniciar un cambio de cultura organizativa. Dicha evaluación se enfocará a los verdaderos cambios de la gerencia acompañados de un cambio sincero de actitud.

➤ **Conformar equipos de gerencia (de diseño):**

El consultor deberá formar un equipo de diseño integrado por el personal de gerencia. Al interior del equipo es que se preparará todo el proceso de implementación que incluye desde la fase de análisis hasta la fase de implementación.

➤ **Visión del estado futuro:**

La alta gerencia deberá reunirse con el coordinador y mediante una lluvia de ideas definir el estado futuro en el cual quieren ver la organización. Una vez la alta gerencia tiene clara la visión de la empresa se le comunicará a los miembros del equipo de diseño y con ellos se discutirá dicha visión con la finalidad de poder mejorarla al incorporar nuevas ideas que no pudieron haber sido contempladas.

De esta forma la visión será aceptada como propia por el equipo de gerencia, el cual la transmitirá al resto de la organización.

4.1.2 Analizar

➤ **Misión del equipo:**

El equipo deberá formar una misión basada en un procedimiento de elaboración de valores, dicho procedimiento será mediante una sesión de lluvia de ideas, en la cual cada miembro del equipo vaya plasmando en una hoja de papel cinco valores que exprese la razón de ser de la empresa.

Al tener el listado de valores, se tratará de alinearlos con una cultura de facultamiento, para que al final de la sesión se llegue a un consenso de valores que definan la misión.

Es de aclarar que el equipo de diseño tendrá su propia misión (su propia razón de ser), pero siempre basado en los valores que se persiguen para la misión de la empresa con Empowerment.

➤ **Fijación de objetivos del equipo:**

Los objetivos que se fijarán estarán en función del cambio de cultura organizativa que se quiere alcanzar, por tal motivo se deben establecer objetivos específicos que sean posibles de verificar en un periodo de tiempo estipulado para ver el desarrollo real del cambio.

➤ **Inventario de Habilidades:**

El equipo de diseño deberá analizar las habilidades y conocimientos que poseen los empleados. Todo para poder estructurar de forma efectiva los equipos de cada área clave de resultados de la empresa que se diseñarán en la fase de implementación, de esta forma se garantiza que los equipos que se formarán posean la capacidad suficiente para realizar un trabajo efectivo en cada una de sus áreas.

4.1.3 Diseñar

➤ **Reuniones:**

Se deberá diseñar reuniones periódicas por lo menos una vez por semana en las cuales las actividades que se deberán realizar son aquellas como : Evaluación del trabajo a realizar y evaluar las decisiones que se tomarán, en las reuniones se seguirán una serie de dinámicas en las que se fomente el compañerismo y la colaboración interpersonal; a

la vez que se establecerá una lista de asignaciones de trabajo, programación de tiempos de realización y establecimiento de fechas de verificación.

4.1.4 Implementar

➤ Comunicar a la organización:

Hasta este momento las personas que no han estado involucradas en el proceso, han ido percibiendo por medio de canales informales que algún cambio se aproxima. Por ello es responsabilidad del equipo de diseño establecer canales de comunicación formal, donde el mensaje a enviar ayude al involucramiento de parte del personal. Los canales que seleccionará el equipo de diseño serán aquellos como boletines, charlas, videos, pero lo más importante es que primero el equipo de diseño se reunirá con el gerente de cada área para explicar cómo será todo el proceso y éstos gerentes de cada área, a su vez, se reúnan con sus empleados. Con éste procedimiento se logrará que exista un mayor involucramiento de parte de todo el personal.

➤ Formar equipos autodirigidos

De acuerdo a las habilidades identificadas de las personas de las diferentes áreas (en la fase de “ analizar” con el inventario de habilidades), se irán formando equipos de tal forma que al interior de ellos se garantice que los miembros poseerán habilidades y conocimientos complementarios los equipos tendrán que pasar por un proceso de tres partes:

- **Equipos Participativos:**

Estos equipos inicialmente fungirán con una función participativa en la toma de decisiones, siendo el caso que sólo se limitarán a proponer un plan de acción pero la decisión final será tomada por el equipo de gerencia, mientras conocen y se capacitan en la administración de facultamiento.

- **Equipos con Delegación:**

Luego se pasará a la etapa en la cual en estos equipos (conforme vayan adquiriendo experiencia) se delegue ciertas decisiones siempre supervisadas por el equipo del Personal de la gerencia en el cual sirve como modelo para los demás equipos.

- **Equipos Autodirigidos:**

Finalmente cuando los equipos cuenten con la suficiente experiencia y confianza por parte de la gerencia, entonces se procederá al pleno facultamiento de la toma de decisiones, recayendo sobre ellos la total responsabilidad de los resultados que se obtengan.

➤ **Sistema de Recompensas y Reconocimiento:**

El sistema de recompensas y reconocimiento estará basado en el desempeño colectivo, el cual premie más el trabajo en equipo que el trabajo individual. Tanto las recompensas como los reconocimientos serán en equipo.

El sistema de reconocimiento a utilizar será de carácter intrínseco que son los que el individuo recibe por sí mismo y en gran medida se deben a su satisfacción en el trabajo. Dichos reconocimientos son aquellos tales como : toma de decisiones, responsabilidad,

oportunidades de crecimiento del personal (ascensos o promociones), libertad y discreción de trabajo, enriquecimiento de puestos. Ese grupo de reconocimientos son estímulos claves para la motivación.

El sistema de reconocimiento se desarrollará mediante la observación directa del líder facilitativo de cada equipo y cuando se encuentre haciendo las cosas bien; ahí es cuando se debe elogiar de forma inmediata para desarrollar el sentido de reconocimiento en base a elogios oportunos. Por otra parte el sistema de recompensas estará basado en las remuneraciones directas de equipos entre las cuales se mencionan algunas tales como: el sueldo, bonificaciones grupales, premios (viajes, placas, trofeos) tiempo libre.

4.1.5 Evaluar

➤ Verificación de Resultados:

Los resultados que se obtengan se irán comparando con los objetivos que se han planteado tanto el equipo de diseño como cada uno de los equipos autodirigidos. Para realizar dicha verificación es necesario que se elabore un formato que se denominará lista de chequeo en la cual se pueda medir el estado actual de desempeño de equipo y poder determinar cuál es la brecha con el estado ideal. La verificación de resultado se hará cada mes y se seleccionará a un equipo que haya destacado para ponerlo como ejemplo y meta a superar para la siguiente evaluación. La evaluación para medir el grado de conocimiento evalúa diferentes variables tales como: metas, clima, participación, comunicación, información, apoyo, reuniones. En el anexo 2 se presenta un formato de

evaluación para medir el grado de conocimiento la cual puede incluirse en cada variable evaluando aspectos específicos para su medición.

➤ **Estudio de Clima Organizacional**

Para garantizar que el clima organizacional sea acorde con el Empowerment, se hará un estudio de clima organizacional cada 6 meses, en dicho estudio se analizarán las variables: toma de decisiones (quien las toma), nivel de motivación, identificación de áreas de oportunidad, propuestas de miembros para desarrollar a una persona como líder de equipo, relaciones interpersonales, estudios de la jerarquía. con la finalidad de mantener un ambiente agradable dentro de la empresa.

4.2 Pasos Para Implementar El Empowerment.

a) Compromiso de la Gerencia

La gerencia se debe comprometer a cambiar los procedimientos obsoletos de un estricto control sobre las actividades de los empleados y pasar a tener procedimientos nuevos, fundamentados en que los empleados facultados hacen un trabajo efectivo. Dicho cambio se hará mediante la concientización de los beneficios que traerá implementar el Empowerment en las empresas para la obtención de mejores resultados en el ambiente de trabajo.

Luego de tener a la alta gerencia concientizada de la necesidad de implementar , es necesario que existan cambios de actitud en la medida que su conducta refleje que el cambio es sincero y que existe la disposición de querer hacerlo. A la vez el compromiso

que se tiene que dar, esta en función que la alta gerencia transmita poco a poco el compromiso hacia los diferentes niveles organizacionales de la empresa.

➤ **Compromiso de los empleados**

La alta gerencia debe pensar que los empleados adquirirán un compromiso sincero, en la medida en que les enseñe mediante su ejemplo a actuar **proactivamente** y ser personas abiertas a escuchar y tomar en cuenta las opiniones de los demás. De esta forma los empleados se comprometerán a enfrentar nuevas responsabilidades que antes no tenían y lo harán de forma entusiasta. Ya que se considerara que el estilo gerencial estará apoyado en una cultura de facultamiento. Cuando la alta gerencia esté conciente de que contará con empleados comprometidos es necesario que a la par del compromiso se piense en capacitar a su personal hacia el Empowerment.

➤ **Capacitación del Personal**

Después que la alta gerencia esté conciente de la necesidad de cambio dando su ejemplo ayudará al compromiso de los empleados; es entonces cuando se debe ver la necesidad de capacitar al personal como elemento fundamental para el Empowerment en la toma de decisiones.

La capacitación se dará en forma gradual iniciando a nivel gerencial, ya que son ellos los que deben impulsar el cambio desde la parte alta de la organización, luego se deben ir capacitando a los niveles de mandos medios (jefes y supervisores), hasta llegar a capacitar al personal no directivo.

Dicho proceso de capacitación tendrá que ser de forma gradual, ya que es un proceso lento en el que se necesita cambiar valores y orientarlos hacia una cultura donde uno de

los valores de la organización será el Empowerment. A la vez la idea que debe manejar la gerencia para capacitar al personal no directivo está en función de la necesidad que los empleados tienen que se les enseñe sobre actividades que se piensan que son netamente gerenciales, entre ellas se encuentran la toma de decisiones, fijación de objetivos, elaboración de planes, evaluaciones del desempeño, trabajo en equipo, programación de horarios.

➤ **Confianza y Motivación**

Luego de una adecuada reingeniería mental, es primordial que la gerencia para motivar a su personal tome en cuenta la relación directa que existe entre la confianza y motivación; en la medida que se brinde confianza, se incrementa la motivación del personal, ya que cuando los empleados perciben que se les ha depositado confianza para tomar decisiones por sí solos, ellos sentirán que se estarán enfrentando a nuevos retos, lo cual se traduce en un incremento en la motivación por querer alcanzar un logro.

No es suficiente que la gerencia cambie de procedimientos y esté consiente que la motivación de su personal se basa en la confianza hacia ellos; a la vez hay que tomar en cuenta que la información se debe compartir para garantizar una adecuada toma de decisiones. Para que los empleados tengan confianza en sí mismos, es necesario que el jefe les demuestre que confían en ellos, elogiando el trabajo realizado o mencionando sus conocimientos y habilidades.

➤ **Compartir Información.**

Para el facultamiento de la toma decisiones de los empleados, es necesario que la gerencia comparta información que bajo el modelo de administración tradicional se considera restringida, tal como: La situación financiera de la empresa, situación en el mercado, análisis de la competencia. Por lo que es indispensable que los empleados a todo nivel cuenten con información actualizada para garantizar una toma e decisiones acertada, lo cual es posible hacerlo mediante la obtención de programa de software actualizado que permita información inmediata y en el momento oportuno, a la vez se necesitará compartir información con otros equipos en otras áreas funcionales complementarias. Entre otras herramientas para compartir información que se tendrán en cuenta están: las reuniones donde se exponen los resultados de cada área y la forma en como los alcanzaron y memos informativos.

➤ **Crear Autonomía.**

La alta gerencia está totalmente consiente que a la hora que a los empleados les toque tomar decisiones no deben intervenir en ello; ya que ellos necesitan libertad para aplicar sus propios criterios. No obstante se debe estar preparado para aceptar errores que se puedan suscitar y no verlos como un problema, si no como áreas de oportunidad en las cuales hay que trabajar.

Para que la gerencia pueda crear autonomía es necesario que cuente con el personal capacitado lo cual minimiza el riesgo de toma decisiones inadecuadas.

➤ **Crear Equipos Autodirigidos.**

Ya cuando la alta gerencia ha desarrollado una alta concientización y conocimiento sobre los aspectos antes mencionados que involucran el Empowerment, se realizará de una forma paulatina, ya que se trata de un cambio de cultura organizacional que puede tomar un período de dos a tres años, dependiendo de el compromiso que se dé en el interior de cada empresa.

4.3 Etapa II: Información Acerca del Empowerment.

En ésta etapa se pretende que cada empleado reciba capacitación acerca del Empowerment, con el propósito que conozca a fondo su concepto, filosofía, ventajas y desventajas.

Esto debe ser motivo de eventos formales coordinados por personal especializado en desarrollo organizacional o desarrollo gerencial ya sea interno o externo a la institución, en éstos eventos deberán participar el personal directivo, administrativo y operativo.

Tomando en cuenta los resultados de la investigación de campo, es evidente que la mayoría de los empleados conozcan la cultura organizacional de Industrias Duraflex; por lo que se sugiere que las capacitaciones se desarrollen de forma sistemática en seminarios y talleres que serán conducidos por el coordinador del evento, queda a discreción del capacitador el número de empleados por cada grupo a capacitar, lugar y demás requerimientos.

El desarrollo de éste módulo se fundamenta en el capítulo I del presente trabajo y tendrá el siguiente contenido:

- Origen, antecedentes y definición del empowermwent.
- Empowerment: un nuevo enfoque de dirección.
- Qué ofrece el empowerment, sus principios e importancia.
- El Empowerment y su relación con el trabajo en equipo, comunicación, liderazgo, motivación, responsabilidad y toma de decisiones.

Plan de Capacitación

Objetivo General Capacitar al personal directivo, administrativo y operativo de Industrias Duraflex, en el conocimiento hacia el Empowerment.			
Objetivos Específicos • Conocer el marco referencial del Empowerment. • Conocer los principales factores que influyen en un entorno con Empowerment. • Preparar al personal para adaptarse al proceso de cambios.			
Dirigido : Al personal directivo , Administrativo y Operativo.			
Temas Principales	Contenido Especifico	Actividades	Tiempo
El Empowerment	Antecedentes Definición Importancia	Clases Expositiva y Participativas	4 Horas
El Empowerment un nuevo enfoque para la toma de decisiones.	Toma de Decisiones. Proceso para detectar Problemas. Condiciones para tomar decisiones.	Clases Expositivas Y Ejercicios	4 Horas
El Empowerment y su relación con el trabajo en equipo, comunicación, liderazgo ,motivación.	Trabajo en Equipo Comunicación Liderazgo y Motivación	Clases expositivas. Dinámicas Proyección de Películas. Ejercicios.	8 Horas

Se deberá tomar en cuenta las emociones de los empleados para lograr buenas relaciones entre los mandos medios y empleados de Industrias Duraflex, esto contribuirá a lograr una eficaz comunicación.

Escuchar activamente, promoverá la buena relación entre los jefes y subalternos, también se creará una estimulación para que los empleados puedan diagnosticar sus propios problemas y descubran sus propias soluciones. Los empleados se sentirán comprendidos y respetados como gente competente, se sentirán mejor consigo mismos y tendrán más confianza en sus decisiones.

4.3.1 Evaluación.

Se deberán realizar evaluaciones tanto a nivel individual como del equipo para medir el grado de asimilación de conocimientos para el desarrollo del Empowerment, en Industrias Duraflex.

Las evaluaciones deben hacerse después de cada capacitación, a fin de determinar los progresos y aquellos vacíos que deban reforzarse. La evaluación es importante para determinar si la capacitación ha funcionado y si el personal ha asimilado los conocimientos. (ver anexo 2)

4.4 Etapa III : Desarrollo De Habilidades De Comunicación, Liderazgo, Trabajo En Equipo Y Toma De Decisiones.

4.4.1 Habilidades de Comunicación.

Los resultados obtenidos en la investigación de campo realizada en Industrias Duraflex, indican que se debe trabajar en la práctica de comunicación eficaz, ya que

este es el factor más destacado para un programa de éxito, en el cual los líderes deben estar comprometidos filosófica y conductualmente con la idea de que la comunicación con los empleados es esencial para el logro de las metas institucionales. Si los líderes están comprometidos con la comunicación, dicho compromiso trasciende al resto de la organización. Además de patrocinar el compromiso para mejorar las comunicaciones, los líderes deben ser un modelo visible y estar dispuestos a transmitir personalmente los mensajes a los asociados tratando de no delegar ésta tarea a sus colaboradores, los jefes de las diferentes áreas de Industrias Duraflex, deben sintonizar además las acciones con sus palabras a fin de mantener la credibilidad, así como también propiciar la comunicación franca y sincera, ya que en tiempos de incertidumbre y cambio , los empleados tienen muchos temores y preocupaciones.

Debe haber responsabilidad compartida por las comunicaciones con los empleados y la administración, esto proporciona el gran escenario “ hacia donde va la institución” todo administrador tiene cierta responsabilidad en cerciorarse de que los empleados estén bien informados.

Pasos para mejorar la Comunicación (Ver Anexo 3)

Para lograr una buena comunicación en Industrias Duraflex, es necesario que todos los miembros de la organización se responsabilicen en cumplir con un propósito común, el cual puede evaluarse conforme a los resultados esperados y para lo cual es necesario hacer lo siguiente:

- Se reunirá a todo el personal de Industrias Duraflex y el emisor aclarará el propósito del mensaje, trazando para ello un plan para la consecución del fin propuesto.
- El emisor utilizará símbolos familiares y utilizará un idioma sencillo para que el receptor comprenda todo el mensaje
- Se seleccionarán los medios apropiados y se alentará la participación de los empleados consultándoles sobre el análisis de el mensaje.
- Se considerarán las necesidades de información de los preceptores, ya sea a largo o corto plazo.
- Se utilizará el tono de voz y las palabras adecuadas para que al receptor le llegue bien el mensaje.
- El emisor verificará si se ha comprendido lo informado haciéndole preguntas al receptor.

Escuchar activamente, promoverá la buena relación entre el jefe y el subalterno, se transmitirá la confianza al escuchar activamente y será una de las formas más efectivas de ayudar a un subordinado para que llegue a ser responsable, autónomo e independiente. Este proceso consta de tres pasos:

Aceptación: El empleado escucha sin interrumpir y no se forma ninguna opinión.

Clarificación: El supervisor capta el sentimiento del empleado y comprende por qué se siente así.

Retroalimentación: El supervisor repite lo que piensa que siente el empleado y por que se siente así.(Ver Anexo 4)

Para que la retroalimentación se de deben tomarse en cuenta los siguientes puntos:

- Escuchar, respetar y aceptar los comentarios de los demás.
- Evaluar los acuerdos y compromisos de todos para alcanzar decisiones en grupo.
- Valorar las reacciones e incentivos de todos los miembros por igual
- Incentivar la colaboración en problemas y solicitar las opiniones y soluciones de otros, en problemas mutuos.

4.4.2 Habilidades De Liderazgo.

Para el desarrollo de ésta habilidad será necesario crear en el personal de Industrias Duraflex, un ambiente de trabajo que permita a los individuos aprender, crecer, desarrollarse, contribuir y alcanzar la excelencia, pero para lograr equipos abiertos al aprendizaje es necesario que el personal conozca y aprenda las siguientes cualidades del liderazgo:

Guía a la gente con visión no con tradición

Guía al personal de Industrias Duraflex, con una visión de lo que se quiere lograr, la cual deberá ser generada, inspirada y significativa para todos.

Aprendiz, no maestro.

Hace conciencia en el personal de lo que ellos saben y les despertará el deseo que deben aprender a hacer cosas nuevas, para que aprendan que las cosas se pueden hacer de otra manera y no de la única forma como siempre se han hecho.

Se enfoca al proceso, no al contenido.

Enseña a que se preocupen para que el proceso continúe y a no preocuparse por determinar cómo trabaja el grupo.

Facilita, no controla.

Se capacita para poder delegar y no mantener el control del personal, para que los empleados hagan las cosas a su manera y así compartir la responsabilidad y la autoridad de actuar.

Entrenador, no experto

Aprende a desarrollar sus habilidades.

Integra, no acumula

Aprende a compartir información entre los grupos y a ligar proyectos en común.

4.4.3 Habilidades de trabajo en equipo.

En un ambiente con Empowerment, los equipos se han convertido en un medio alrededor del cual se organizan las actividades del trabajo. Cuando la administración de una institución utiliza los equipos como dispositivo central de coordinación, se obtiene una estructura funcional, en la cual se rompen las barreras departamentales y descentraliza la toma de decisiones al nivel de equipo de trabajo: es por ello que en

Industrias Duraflex se deberá tomar en consideración los elementos y requisitos para formar equipos de trabajo.

Elementos para integrar los equipos de trabajo (Ver Anexo 5) :

Claridad en las metas: Un equipo trabaja mejor cuando cada persona entiende su propósito y sus metas. Si existe confusión o desacuerdo los empleados no comprenderán sus deberes ni sabrán quien es el responsable.

Un plan de mejoramiento: Los planes de mejoramiento ayudan al equipo a determinar que asesoría, asistencia, entrenamiento, materiales y otros recursos serán necesarios.

Funciones bien definidas: Los equipos operan eficientemente cuando pueden utilizar los talentos de cada empleado y todos los miembros entienden sus deberes y saben quién es responsable de las tareas.

Comunicación Clara: Las buenas discusiones depende de la eficacia con la cual se transmite la información entre los miembros del equipo.

Comportamientos del equipo: Los equipos deben motivar a todos sus miembros a usar las habilidades y prácticas que hacen que las discusiones y las reuniones sean más efectivas.

Procedimientos bien definidos para toma de decisiones: Se pueden saber lo bien que funciona un equipo al observar su proceso en la toma de decisiones. Un equipo debe ser siempre consciente de las distintas maneras en que las decisiones son tomadas.

Participación equilibrada: Ya que cada miembro del equipo tiene interés en los logros del equipo, cada persona debe participar en las discusiones y decisiones, compartir el compromiso al éxito del proyecto y contribuir con su talento.

Requisitos técnicos para conformar los equipos (Ver Anexo 6):

- Los equipos deben tener alta orientación a hacia la tarea a realizar, como resultado de una intensa motivación de todos los miembros.
- Intercambio de ideas ,opiniones e información.
- Tolerancia de las diferencias de caracteres y del desacuerdo
- Toma de decisiones por consenso más que por votación o imposición.
- Clima general libre relajado y espontáneo, sin negar la disciplina.
- Sensibilidad a los valores humanos de los compañeros, no solo por las funciones que desempeñan sino por su carácter de personas.

Para desarrollar el trabajo en equipo en Industria Duraflex, será necesario cumplir con cuatro fases, las cuales se mencionan a continuación:

Fase Uno- Orientación: En esta fase cada miembro deberá conocer a los miembros del equipo y buscar su lugar en el mismo. Los miembros deberán definir y comprender su meta y determinar las reglas básicas de reuniones, requisitos de asistencia y toma de decisiones.

Fase Dos- Conflicto Interpersonal: Los miembros deberán compartir entre sí, para obtener atención e influencia. Las ideas y procedimientos individuales para la ejecución de determinadas tareas. Por ello el equipo deberá dar solución a los problemas relacionados con la forma en que el poder y la autoridad van a ser designados a sus miembros.

Fase Tres-Cohesión: Los miembros empezaran a desarrollar un sentido de identidad de equipo, sensibilizan ante las necesidades de los demás y la disponibilidad de compartir

experiencias e ideas. Por lo tanto, las consideraciones respecto a las metas del equipo harán a un lado las metas y preocupaciones personales.

Fase Cuatro-Interdependencia: Los miembros deberán trabajar en equipo, trabajando juntos existirá un alto compromiso por la meta fijada, los esfuerzos irán dirigidos a la solución productiva de los problemas ya que la estructura y las relaciones interpersonales se han conformado. El equipo se caracteriza en esta fase por una alta moral ,creatividad y una intensa lealtad entre sus miembros.

Para complementar el desarrollo de esta habilidad de trabajo en equipo será necesario que los empleados aprendan lo siguiente.

- Crear un ambiente de seguridad para manifestarse, reprimiendo las acusaciones los ataques personales y la humillación de personas e ideas.
- Lograr que los miembros estén dispuestos a cooperar, en lugar de competir entre si.
- Obtener un compromiso de trabajar en equipo para alcanzar metas y objetivos comunes.
- Estar alerta a las oportunidades de desarrollo para ayudar al equipo a tener éxito.

Recomendaciones para trabajar en equipo:

- Fijación de metas del equipo por medio de aportación de ideas de los miembros.
- Conducir debidamente las reuniones del equipo con el objeto de incrementar la confianza y respeto.
- Motivar y fomentar la responsabilidad sobre los objetivos y metas.

- Motivar a los miembros para que aporten ideas y proyectos importantes.
- No reprimir las discusiones, se debe dejar que todos digan sus opiniones y soluciones en los problemas.
- El líder debe dar soporte y estar siempre disponible para ayudar a los miembros el equipo cuando se necesario.

4.4.4 Habilidades en la Toma de Decisiones.

En el diagnóstico actual de Industria Duraflex refleja que existe centralización en la toma decisiones, lo que influye en la administración por lo que es necesario desarrollar esta habilidad en todo el personal para que ellos puedan tener la facultad de tomar decisiones en su campo de trabajo de una forma responsable ya que se compartirá toda la información necesaria al personal involucrado demostrando que se les tiene confianza para lo cual se seguirán las siguientes pasos:

Paso I: Investigar la Situación:

Como primer paso se les enseñara a definir el problema en términos de los objetivos de la empresa, posteriormente a diagnosticar las causas del problema y como tercer paso identificar los objetivos de la decisión la cual consistirá en decidir cual será la solución más efectiva.

Paso II: Desarrollar Alternativas:

En esta etapa se desarrollará entre el personal buscar alternativas creativas y a no tomar ninguna decisión importante hasta que no se hayan encontrado varias alternativas y elegir la mejor.

Paso III: Evaluar las alternativas y elegir la mejor entre las disponibles.

Cuando se tengan una serie de alternativas, se evaluarán cada una de ellas en base a tres preguntas claves:

- ¿Es viable esta alternativa?

¿Cuenta la empresa con el dinero y los recursos necesarios para llevar a cabo la alternativa?

- ¿Representa la alternativa una solución satisfactoria?

¿Satisface la alternativa los objetivos de la decisión?

¿Tiene la alternativa una probabilidad aceptable de tener éxito?

- ¿Cuáles son las posibles consecuencias para el resto de la organización?

¿Es probable que los competidores respondan a una estrategia de comercialización a un producto nuevo?

Paso IV: Implantar la decisión y monitorearla.

En esta última fase se les enseñará a aplicar la decisión tomada, estableciendo presupuestos y calendarios para las acciones que se han decidido poner en práctica, las cuales permitirán medir el avance en términos concretos.

4.5 Etapa IV: Empoderar al Personal

4.5.1 Delegación de Autoridad y Responsabilidad

La fuente de inspiración del Empowerment, se basa en la creencia de que la manera tradicional de ejercer poder, autoridad y control en la empresa no es la forma apropiada

de dirigir modernamente. Durante mucho tiempo las empresas han estado organizadas que toda la autoridad está concentrada en los altos directivos y hoy en día es una limitante y en mayor grado en este tipo de empresas textiles donde los directivos son familiares.

La delegación es una habilidad muy compleja que se refiere a la descentralización del trabajo gerencial, otorgando tareas a otras personas y con ello dando a los subalternos la oportunidad de desarrollarse y aprender de tal forma que se puedan concentrar la energía disponible para realizar tareas de carácter estratégico. La mayor parte de las actividades que generalmente se realizan en un puesto de trabajo se pueden clasificar en tres grupos:

- Tareas rutinarias o repetitivas
- Actividades imprevistas
- Tareas que implican decisiones estratégicas (Planeación a mediano y largo plazo)

En la medida en que se vayan delegando las actividades, se podrán hacer frente de mejor manera a los imprevistos que surjan por emergencias y esto creará un espacio de tiempo más amplio para realizar con eficiencia las actividades con mayor complejidad.

En la practica deberán considerarse algunos obstáculos que se presenten como los siguientes:

No hay empleados con suficiente experiencia o capacidad:

Este generalmente uno de los factores que los gerentes perciben a la hora de delegar ya que creen que no podrán realizar las tareas, sin embargo la solución es la capacitación de los empleados para que puedan tomar decisiones en un futuro.

Falta de Confianza:

Muchos gerentes evitan delegar ya que consideran que el trabajo no será realizado con la misma calidad con que ellos lo harían, limitando la capacidad del personal.

El temor al desplazamiento:

Es muchas ocasiones no se delega por el temor a ser relegados por los subalternos, si estos tienen mejores resultados y demuestran un alto potencial.

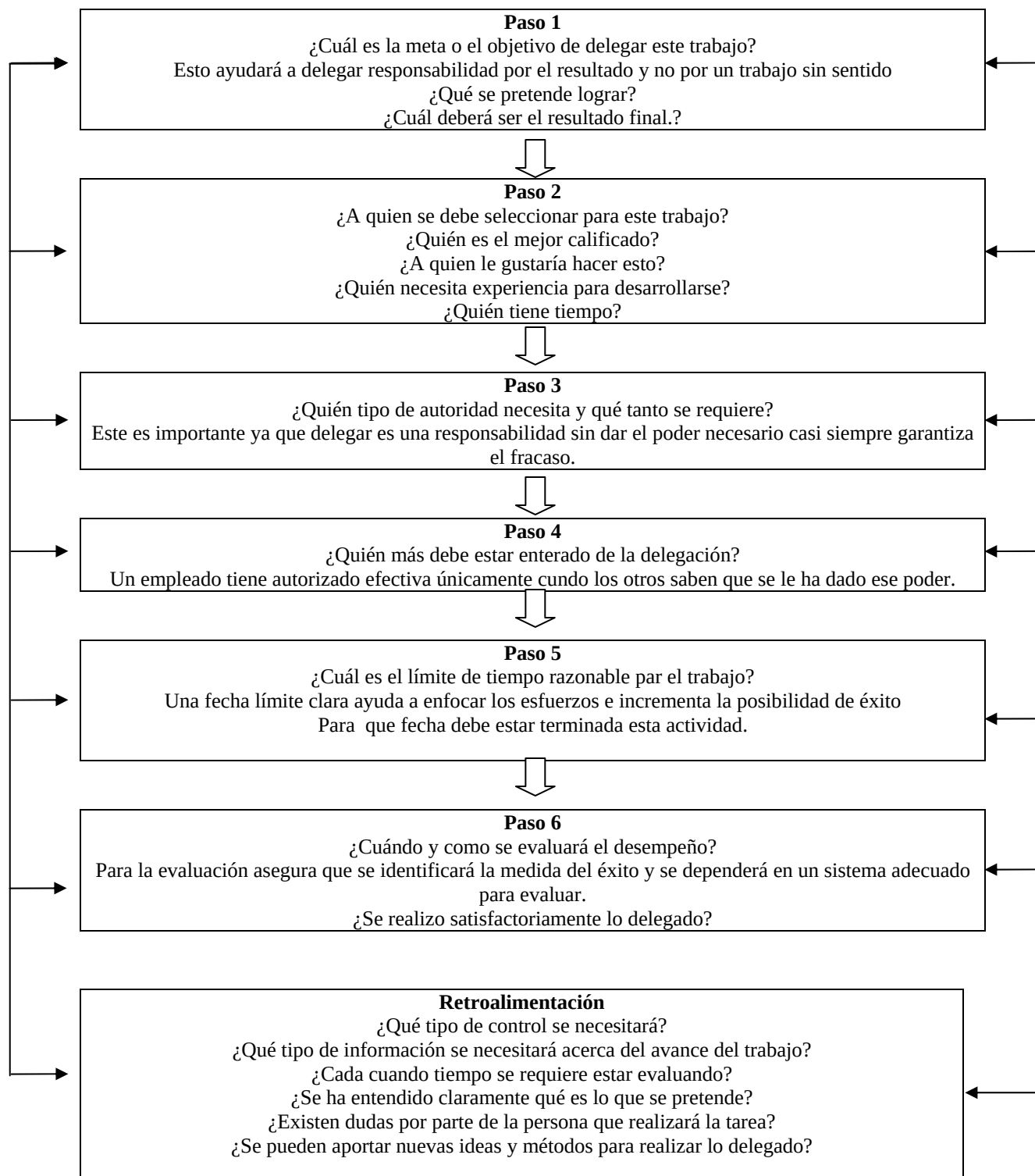
La sensación de sentirse autosuficiente:

Las personas que se consideran autosuficientes siempre evaden la delegación, ya que ellos consideran que pueden hacer todo. Los jefes ineficaces se obsesionan con hacerlo todo ,confunden productividad con participar en la realización de todas las tareas.

Para realizar una delegación efectiva se puede utilizar el proceso descrito en el gráfico de la siguiente página, en cual se consideran las variables básicas que se deben incluir al momento de delegar²³, de tal forma que las probabilidades de éxito incrementen.

²³ Loy R. San y Berthelot, Tina Opus cit. Pág.75

Pasos necesarios para el proceso de delegación.



Un elemento importante al momento de delegar es escoger a la persona indicada, por lo tanto se debe evaluar la carga de trabajo de los empleados antes de delegarles responsabilidades adicionales. Por otro lado una regla de oro para la delegación es que si se delega responsabilidad, también se debe delegar autoridad en forma equitativa a fin de que para cumplir las responsabilidades se pueda hacer uso de los recursos necesarios, a los empleados de todos los niveles se les debe especificar el grado de autoridad que poseen. Se debe hacer saber a los empleados que cosas pueden resolver sin necesidad de solicitar autorización.

4.5.2 Definición de Metas y Establecimiento de Tareas.

La meta definida en términos sencillos, es el enunciado de lo que se intenta alcanzar, es un resultado final y un logro. La gente con Empowerment no solo logra lo que se propone, si no que tiene la idea clara de porqué se está haciendo lo que se hace, y esto le ayuda a sentir un alto grado de satisfacción con los resultados, esto es importante ya que sin metas ni planes cada persona tomará la dirección que mejor le parezca, el equipo navegará a la deriva y se perderá tiempo y energía en actividades improductivas.

Para la consecución de metas se debe considerar los siguientes factores:

- Establecer una forma de medirla: escoger la mejor alternativa dependiendo de la necesidades y características de la empresa.
- Definir metas sencillas y específicas: entre más clara sea una meta existirá mayor posibilidad que los resultados sea igual que los planificados, cuando una meta sea muy compleja se deberá dividirla para alcanzar gradualmente los objetivos.

- Fomente la colaboración: en la medida en que las metas se comparten con otros se pueden aportar mayores esfuerzos y las posibilidades de alcanzar los resultados se incrementan.

En la medida en que las personas comprendan cuales son sus funciones y el rol que desempeñan dentro de la empresa en esa medida ejecutarán sus actividades de una forma responsable, estableciendo el campo de acción de cada uno de los puestos, con el fin de evitar la perdida de tiempo en actividades que no tienen importancia o que no competen a la persona que las está realizando.

5. Retroalimentación

Un aspecto fundamental posterior a la implementación de cada una de las etapas es el que se refiere a la retroalimentación necesaria para determinar si el proceso va por buen camino o requiere ser modificado. La retroalimentación inmediata permite hacer mejoras en el desempeño laboral, si se recibe en una forma frecuente y oportuna. Para llevar a cabo la retroalimentación se pueden utilizar las indicaciones siguientes:

- Plantear a los empleados lo que se espera como resultado final de la delegación.
- Preguntar frecuentemente sobre el avance de las actividades y los obstáculos que puedan existir .
- Ofrecer y pedir sugerencias acerca de cómo realizar mejor una actividad.

- Mantener una actitud abierta y flexible para discutir aspectos referentes a una tarea delegada.

Para realizar un control adecuado de lo delegado, se deben hacer las preguntas siguientes:

¿Se hizo o no se la tarea ?

¿Cuáles fueron los resultados obtenidos ?

¿Qué obstáculos, problemas o limitaciones se presentaron?

¿Han surgido nuevas ideas para realizar ésta actividad?

PRESUPUESTO PARA LA IMPLEMENTACIÓN

Mobiliario y Equipo de Oficina.....\$ 1,510.00

Equipo de Oficina

1 Computadora \$600.00

1 Impresora \$100.00

Mobiliario

1 Escritorio (Ejecutivo) \$300.00

1 Silla Ejecutiva \$100.00

1 Escritorio Secretarial \$80.00

1 Silla Secretarial \$30.00

Adecuación de Oficina \$300.00

\$1,510.00

Salario Mensual.....\$2,100.00

Consultor \$1,800.00

Secretaria \$300.00

\$2,100.00

Capacitaciones para la Implementación.....\$800.00

Material Didáctico \$200.00

Refrigerio (3 Sesiones) \$600.00

\$800.00

Total a Invertir.....\$4,400.00

CONCLUSIONES

- Es necesario que industrias Duraflex, adopten el Empowerment como herramienta de transformación empresarial porque ayudará a crear un mejor ambiente laboral que origine una participación flexible y constructiva, y un mayor compromiso de todos los empleados para facilitar la solución de problemas, además con el Empowerment se agiliza la toma de decisiones lo que da como resultado que el gerente disponga de mas tiempo para planificar, crear y dirigir, brindando al personal mayor oportunidad de desarrollo, debido a esto y a los resultados obtenidos se considera que el Empowerment si servirá como herramienta de transformación empresarial en la mediana empresa del sector textil porque existe la necesidad de reforzar e integrar elementos importantes que pueden ayudar a obtener mejores resultados.

- La falta de aplicación del Empowerment si está ocasionando centralización ya que es poca la oportunidad que los empleados tienen de intervenir en la toma de decisiones que involucran sus actividades específicas, por que no existe mucha delegación de autoridad por miedo a que ellos no puedan hacer las cosas bien. En algunas áreas ya se esta practicando lo que es el trabajo en equipo, pero falta integración de todas las unidades dentro empresa para formar equipos de trabajo autodirigidos.

- El tipo de liderazgo que se práctica en la empresa es de carácter democrático esto influye de forma positiva en el funcionamiento del proceso administrativo, pero no todos los gerentes y jefes tienen esa postura existen según los empleados los líderes que solo se dedican a dar ordenes sin darles ninguna opción de opinar o sugerir, y también existen los que de alguna forma se muestran desinteresados. Esto es importante que se tome en cuenta porque del tipo de líder dependerá en gran medida que los empleados adquieran compromiso o resistencia, pero a la vez necesitan incrementar sus niveles de motivación por que están muy bajos.

- Es necesario mencionar que los mayores problemas se concentran en los niveles más bajos de la empresa, es aquí donde más desacuerdo existe con respecto a otras áreas de niveles superiores. Este descontento se origina debido a la poca motivación que tienen los empleados en el desarrollo de sus tareas ya que las realizan por recibir su sueldo y no por que les gusta lo que hacen además por que no son tomados en cuenta .

RECOMENDACIONES

Industrias Duraflex, puede adoptar el Empowerment como herramienta para mejorar su administración, instituyéndolo adecuadamente en toda la empresa, esto proporcionará mayor flexibilidad y rapidez en los diferentes procesos administrativos y productivos. La alta gerencia tiene que conocer la implementación de esta herramienta para mejorar continuamente.

Es de vital importancia crear un ambiente de confianza en los empleados, y creer que ellos pueden desempeñar de la mejor manera, realizando su trabajo con iniciativa, creatividad y compromiso, adquiriendo nuevas responsabilidades y tomando decisiones en su campo de acción, facilitando medios como la capacitación del personal, para que puedan ampliar su conocimiento y desempeño .

Se recomienda para los gerentes una capacitación orientada a una administración con mayor delegación y cambios de actitud para crear conciencia y la necesidad del cambio de actitud, para luego poder adiestrar al personal sobre técnicas de trabajo en equipo, habilidades en la toma de decisiones para tener la certeza de que se tomarán las decisiones adecuadas.

Se recomienda a la gerencia que se esfuere por desarrollar incentivos que vayan de acuerdo con los lineamientos de las teorías, de motivación sobre el Empowerment.

Lo cual se podría realizar mediante un estudio de clima laboral para definir estrategias en una empresa con Empowerment.

Una vez implementado el Empowerment, se deben definir los parámetros que establecen hasta donde puede llegar el empleado en su toma de decisiones.

BIBLIOGRAFÍA

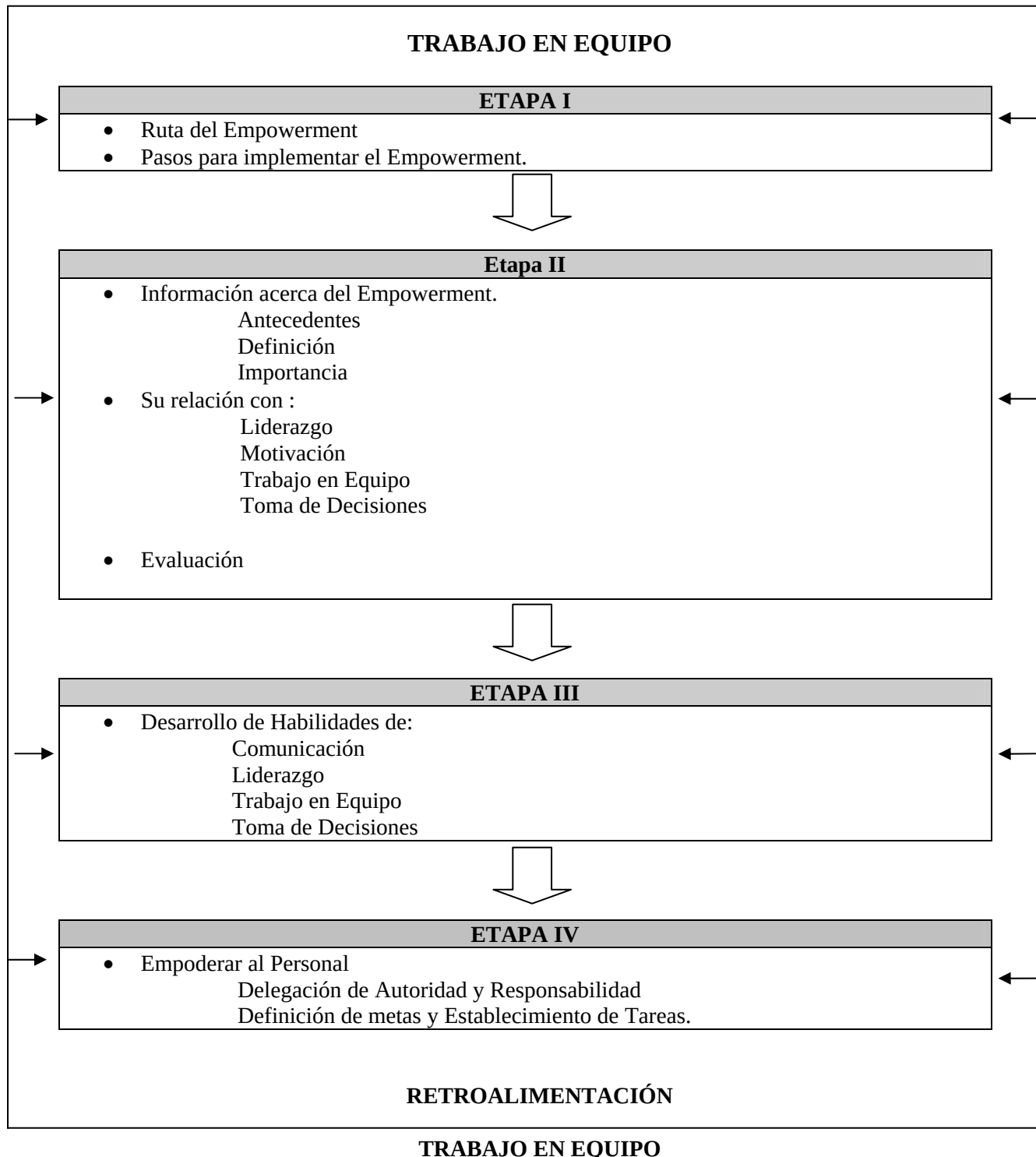
- ❑ Serrano Ramírez, Américo Alexis. Administración I y II. Talleres UCA. El Salvador, San Salvador, 2002 Pág. 46-66.
- ❑ Blanchard, Ken. Empowerment 3 Claves para lograr que el proceso de facultar a los empleados funcione en su empresa. Norma. Colombia, Bogota, 1996. Pág.1-117.
- ❑ Robinson, Rusell. Como crear Empowerment. McGraw-Hill. Colombia, Bogotá, 1998. Pág. 120-125.
- ❑ Hernández Sampieri, Roberto; et al. Metodología de La Investigación 2ª. ed. McGraw-Hill. México, D.F.,1998. Pág. 9-204.
- ❑ Kuczmariski, Tomas D. Innovación. McGraw-Hill. Colombia, Santafé de Bogotá, 1997. Pág.29-30
- ❑ Umanzor, Mario Dagoberto. La consultoría como Instrumento de Desarrollo. El Salvador, San Salvador, 1995. Pág.17.
- ❑ Don, Helliege. Administración. Thomson Editores. México, D.F., 1998. Pág.28.
- ❑ Druker, Peter. Los nuevos desafíos en su gerencia: Tareas, responsabilidades y prácticas. Pearson Educación. México, D.F., 2001. Pág. 20-25.
- ❑ Robbins, Stephen. Comportamiento Organizacional. 3ª. ed. Pretince-Hall. México, D.F., 1987. Pág. 244.
- ❑ Guizar M., Rafael. Desarrollo Organizacional. McGraw-Hill. México, D.F., 1998. Pág. 28-29.
- ❑ Figueroa, Roberto. Seminario. Empowerment Estratégico. FEPADE. El Salvador, San Salvador, 1998.

- ❑ Stoner, James; et al. Administración. 6^a. ed. Prentice-Hall. México, D.F., 1996. Pág. 160-457.
- ❑ Koontz, Harold. Administración una Perspectiva Global. 11^a. ed. McGraw-Hill. Mexico, D.F., 1981. Pág. 504.

ANEXOS

ANEXO 1
REPRESENTACIÓN GRAFICA DE LA PROPUESTA DE EMPOWERMENT COMO
HERRAMIENTA DE TRANSFORMACION EMPRESARIAL.

RETROALIMENTACIÓN



ANEXO 2
EVALUACIÓN PARA MEDIR EL GRADO DE CONOCIMIENTO

Por favor revise cada factor en el formulario e indique si se encuentra satisfecho (E) o hay necesidad de mejorarlo (N.M)

AREAS DE EVALUACIONES	E	N.M
Metas: Los objetivos de desempeño son claros.		
Clima: La atmósfera en el equipo es relajada		
Roles: Todos están claros acerca de lo que se espera de ellos.		
Participación: Todos tienen la oportunidad de participar en las decisiones De equipo.		
Información: El equipo posee suficiente información para desarrollar el Trabajo.		
Comunicación: Los miembros se sienten libres de expresarse en cualquier asunto.		
Apoyo: La gerencia provee un grado suficiente de apoyo para el trabajo en equipo.		
Reuniones: Las reuniones de equipo son bien planeadas y llevadas a cabo.		

ANEXO 3
PASOS PARA MEJORAR LA COMUNICACIÓN.

Paso 1
Conocer el propósito del mensaje



Paso 2
Utilizar un lenguaje sencillo.



Paso 3
Seleccionar medios apropiados
(Ejemplo: Reuniones periódicas, Buzón de sugerencias, Correos, Cartelera, Boletines)



Paso 4
Necesidad de brindar información

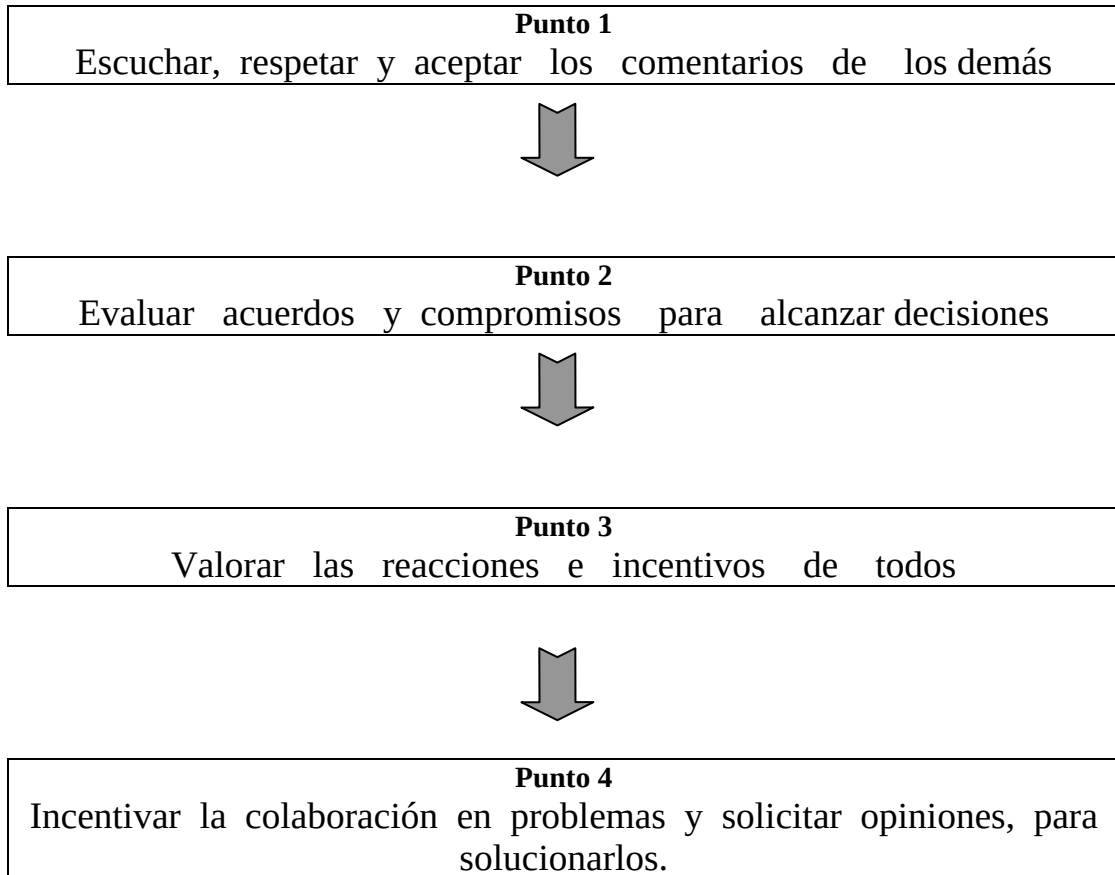


Paso 5
Utilizar buen tono de voz

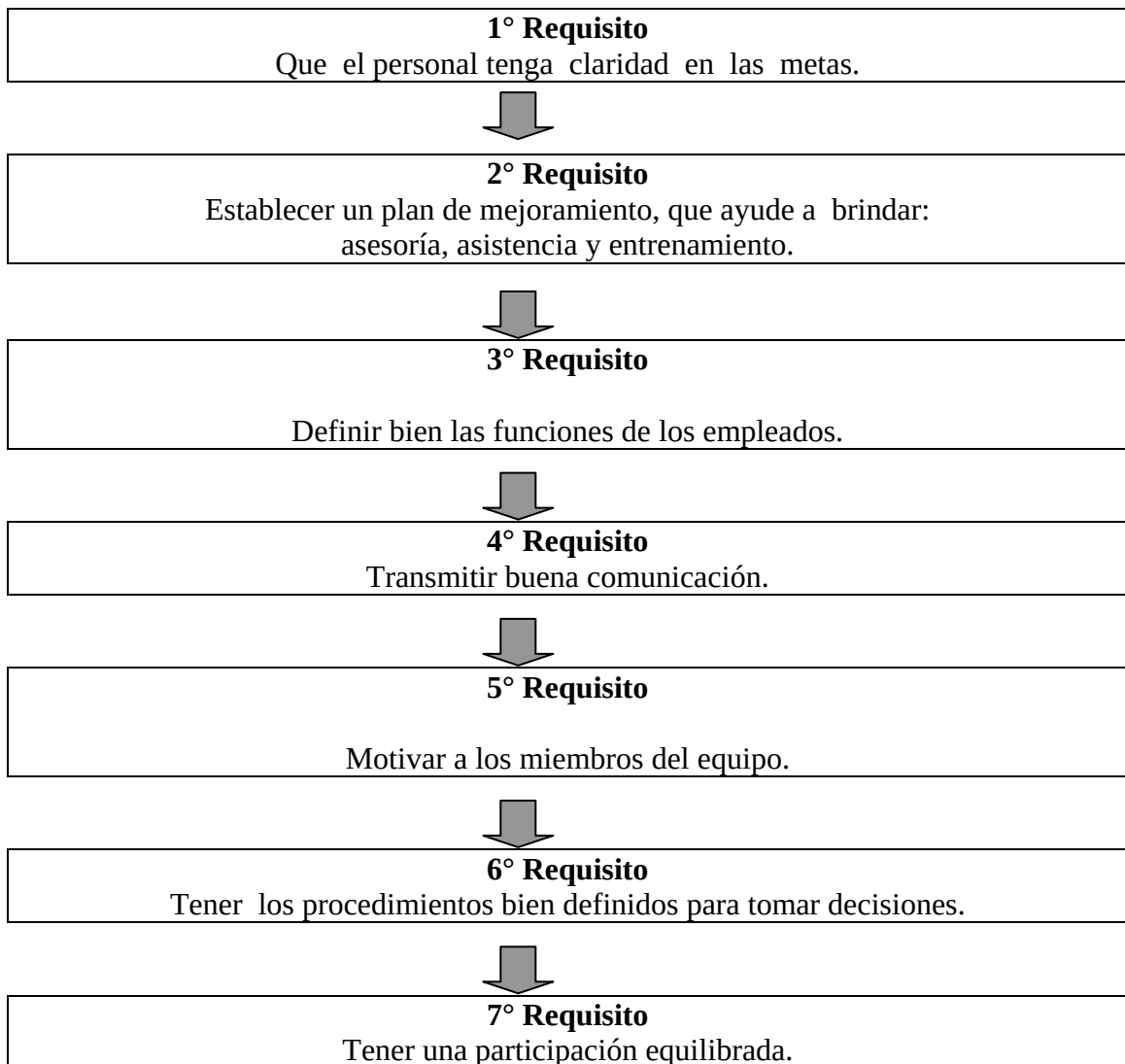


Paso 6
Verificar si se ha comprendido el mensaje.

ANEXO 4
PUNTOS PARA QUE LA RETROLIMENTACIÓN SEA EFECTIVA

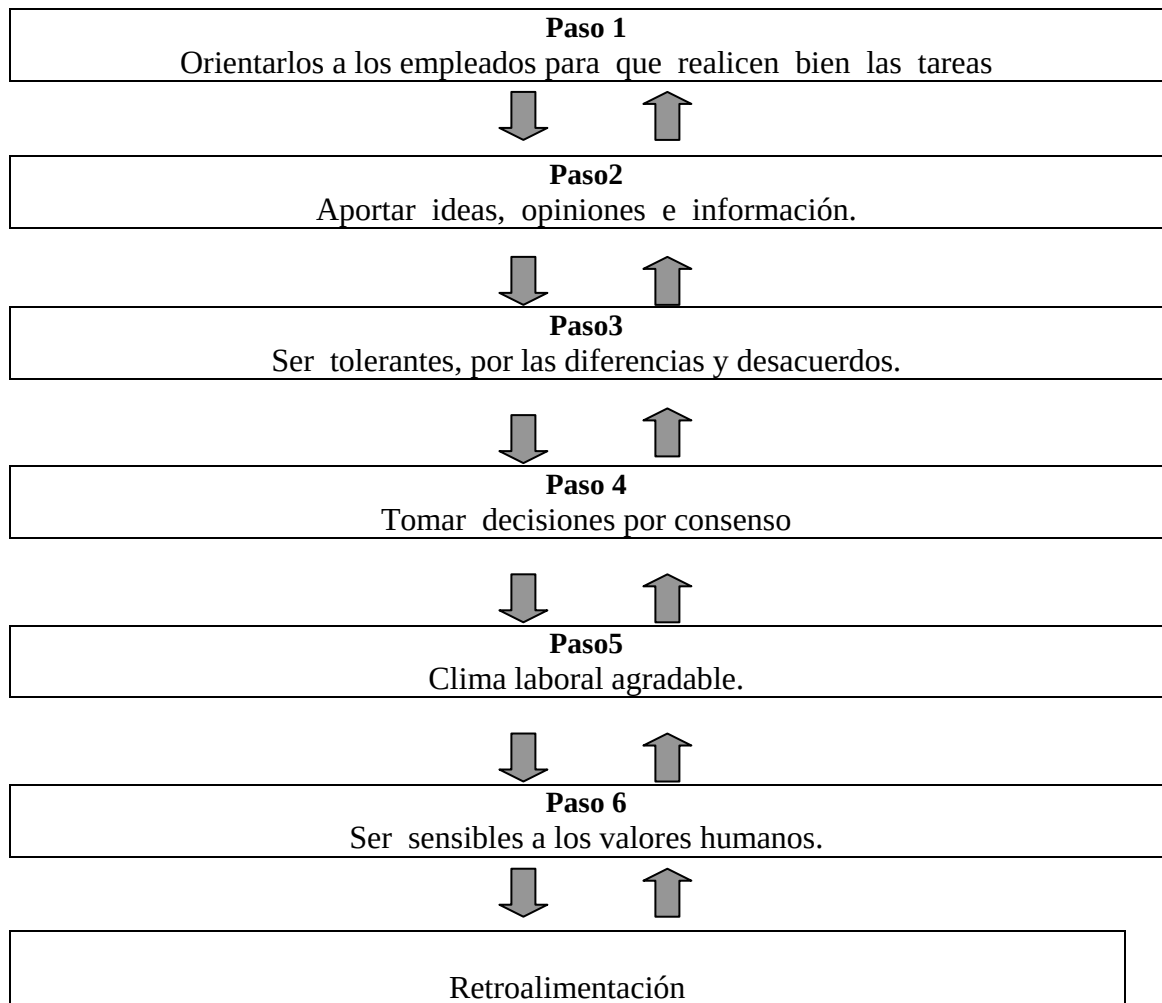


ANEXO 5
ELEMENTOS PARA INTEGRAR EQUIPOS DE TRABAJO



ANEXO 6

REQUISITOS TÉCNICOS PARA CONFORMAR EQUIPOS





ANEXO 7
Cuestionario dirigido a empleados

El siguiente documento es presentado a usted por estudiantes de la Universidad Tecnológica de El Salvador, con el propósito de realizar un diagnostico de la situación actual de la empresa con el objetivo de conocer la viabilidad de proponer El Empowerment como herramienta de transformación empresarial.

Género F ☐ M ☐

Edad 18 - 21 ☐
 22 - 25 ☐
 26 - 30 ☐
 31 - 34 ☐
 35 a Más ☐

Cargo _____

Profesión _____

Nivel Académico _____

Indicaciones

Marque con una “X” la respuesta que considere conveniente.

1. ¿Estaría de acuerdo en apoyar a la empresa sobre cualquier cambio para mejorar la administración?

a) Si ☐ b) No ☐ c) Sin Respuesta ☐

2. ¿Considera que en la empresa existe centralización en la toma de decisiones?

a) Si ☐ b) No ☐ c) Algunas veces ☐

3. ¿Conoce los objetivos de la Empresa?

a) Si ☐ b) No ☐ c) Muy poco ☐

Si su respuesta es si, mencione dos objetivos.

4. ¿Recibe la orientación necesaria para desarrollar su trabajo?

a) Si ☐ b) No ☐ c) En algunos casos ☐

5. Dentro de su campo de acción ¿tiene poder de decidir y actuar sin consultar aun superior?

a) Si ☐ b) No ☐ c) En algunos casos ☐

6. De los aspectos siguientes ¿cuáles considera importantes para el buen desempeño en su puesto de trabajo?

a) Compañerismo ☐
☐

b) Relación jefe empleado

c) Trabajo en equipo

d) Todos los anteriores

Otros _____

7.¿ En la práctica, cómo se realizan las tareas en su área de trabajo?

a) En equipo

b) Individualmente

c) Ambas formas

8.¿Cómo considera la toma de decisiones de su jefe?

a) Muy seguro

c) Indeciso

b) Seguro

d) Nada seguro

9. ¿Considera que la empresa toma en cuenta sus necesidades laborales ?

a) Si

b) No

c) Algunas veces

10. ¿Cómo evalúa la comunicación en la empresa ?

a) Excelente

b) Muy Buena

c) Buena

11.¿ Que tipo(s) s de incentivos recibe por parte de la empresa?.

a) Incentivos monetarios

b) Promociones

c) Empleados del mes

d) Ninguno

Otros (Especifique) _____

12. ¿De los siguientes tipos de liderazgo en cual ubica a su jefe?

a) Autocrático
(solo el jefe toma las decisiones, amenaza y critica)

b) Democrático
(Para el jefe las personas están en primer término, escucha y acepta recomendaciones)

c) Rienda suelta
(El jefe evade la responsabilidad, delegándola a los empleados)

13. ¿Cómo encuentra el clima laboral en la empresa?

Excelente Muy bueno Bueno

Regular Malo

14. ¿Su jefe promueve la creatividad en su área de trabajo?

Si No Algunas veces

Si contesta No diga porque _____

15. ¿Su jefe delega autoridad para la toma de decisiones?

a) Si b) No c) En Algunos Casos



ANEXO 8

Entrevista dirigida a Gerentes y Mandos Medios

El siguiente documento es presentado a usted por estudiantes de la Universidad Tecnológica de El Salvador, con el propósito de realizar un diagnostico de la situación actual de la empresa con el objetivo de proponer El Empowerment como herramienta de transformación empresarial.

Género F ☐ M ☐

Edad 18 - 21 ☐
 22 - 25 ☐
 26 - 30 ☐
 31 - 34 ☐
 35 a Más ☐

Cargo _____

Años de laborar _____

Personal a su cargo _____

1.¿ Posee en su organización equipos de trabajo?

a) Si ☐ b) No ☐

Por qué?

2.¿ Existen programas continuos de capacitación sobre Facultamiento, Formación de Equipos, para mejorar el ambiente laboral ?

a) Si ☐ b) No ☐

Por qué?

3. ¿ La empresa conoce las necesidades de su personal?

a) Si ☐ b) No ☐

Por qué?

4.¿Se le proporciona a los empleados una guía necesaria para que su trabajo sea efectivo y contribuya al éxito de la organización?

a) Si ☐ b) No ☐

Por qué?

5. ¿ Cree que la innovación puede mejorar la calidad de trabajo?

a) Si ☐ b) No ☐

Por qué?

6. ¿ Se aplica en su organización el Empowerment?

a) Si ☐ b) No ☐

Por qué?

7. ¿ Apoyaría usted cualquier cambio administrativo orientado a mejorar la Administración de la empresa ?

a) Si ☐ b) No ☐

Por qué?

8. ¿Estaría en la disposición de delegar autoridad a los empleados?

a) Si ☐ b) No ☐

Por qué?

9. ¿De los siguientes tipos de liderazgo cual considera que más se practica en su área de trabajo?

- a) Autocrático (solo el jefe toma las decisiones, amenaza y critica)
- b) Democrático (Para el jefe las personas están en primer término, escucha y acepta recomendaciones)
- c) Participativo (La autoridad esta descentralizada y los empleados se involucran en la toma de decisiones)
- d) Rienda Suelta (El jefe evade la responsabilidad, delegándola a los empleados)

GLOSARIO

Para tener mejores resultados del trabajo es necesario definir una serie de términos claves que tiene relación con la investigación, entre las cuales están:

Administración : Es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el trabajo de los miembros de la organización y de usar los recursos disponibles para alcanzar las metas establecidas.

Autocrático: Persona que ejerce por sí sola autoridad suprema en la organización.

Cambio Organizacional: Intento sistemático de rediseñar una organización de una manera que le ayude a adaptarse a los cambios en el ambiente externo o alcanzar nuevas metas.

Empowerment: Es la capacidad de un líder de compartir con sus seguidores la influencia y el control.

Organización Descentralizada: Organización en la que los gerentes de niveles inferiores toman decisiones importantes.

Equipos Autodirigidos: Grupos de trabajo natural a los que se les concede un alto grado de autonomía en la toma de decisiones y de los que se espera que controlen su comportamiento y resultado. Se les conoce también como equipos independientes.

Facultar: Es conceder facultades, poder derecho a uno para hacer algo, autorizar.

Habilidad: Capacidad de un individuo para realizar las tareas de un trabajo.

Implementar: Tareas administrativas que se requieren para poner una estrategia práctica.

Líder: Persona que influye sobre sus empleados logrando que éstos se esfuercen voluntariamente hacia la consecución de las metas organizacionales,

Liderazgo: Proceso de influir en apoyar a los demás para que trabajen entusiastamente A favor del cumplimiento de los objetivos.

Motivación: Intensidad del impulso a realizar una acción.

Organización: Unidad social coordinada de manera compuesta, por dos o más personas para lograr una meta o un conjunto de metas específicas

Paradigma: Determina hasta cierto punto, la reacción ante la nueva información y, en casos extremos, puede impedir el pensamiento objetivo a pesar de esa información.

Visión: Describe la misión a largo plazo, permite a una compañía ver más allá de un negocio actual, hacia el que quiera evolucionar.

Misión: Es la labor, el encargo o servicio especial que una organización.

Objetivos: Indican de una manera mas precisa que una declaración de misión lo que debe alcanzar y el momento en el que debe alcanzar y el momento en el que deben obtener los resultados.

Empresa: Es toda entidad natural y jurídica que combina los recursos materiales, humanos y financieros, se vale de la administración para el logro de los objetivos.

Meta: Es el fin que pretende alcanzar la organización con la ayuda de los gerentes.

Estrategia: Determinación de los objetivos básicos y metas de largo plazo en una empresa, junto con la adopción de cursos de acción y distribución de los recursos necesarios para lograr los propósitos.

Proceso Administrativo: Es el conjunto de fases sucesivas e interrelacionadas que se aplican para lograr los objetivos establecidos en una empresa.

Centralización: Cuando la autoridad esta centrada en un solo punto.

Descentralización: Cuando la autoridad esta repartida en distintos puntos.

Problema: Situación que se presenta cuando el estado real de las cosas no es el deseado.