

875202 12
R/.

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE VERACRUZ

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION
ESTUDIOS INCORPORADOS A LA U.N.A.M.

" DELEGACION DE PODER Y AUTORIDAD
PARA MEJORAR LA CALIDAD "

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A

BALDOMERO, RODRIGUEZ URIBE
L

DIRECTOR DE TESIS

REVISOR DE TESIS

Ing. Mba. Federico Enrique Avila Vinay

LAE. Sandra luz Holzheimer Vela

H. VERACRUZ, VER

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

SEPTIEMBRE 1997



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

A mi Madre.

No encuentro palabras para describir lo agradecido que estoy contigo, tú que me diste la vida, que durante mi niñez y adolescencia me cuidaste, me orientaste y me enseñaste a querer, a respetar y a valorar lo mucho o poco que pueda tener, cuando el mundo se me cerraba con tan solo unas palabras de aliento tú lo despejabas, por muy buenos o malos que sean los tiempos incondicionalmente ahí estas tú, los años te han hecho mas fuerte y me has enseñado a derribar cualquier obstáculo que impida mi realización personal o profesional. A ti madre, te dedico este trabajo final por ser el mas grande ejemplo de lucha y bondad que solo pueden existir en tí. Te quiero mucho.

A mi Padre.

Por tu apoyo durante toda mi vida que me ha ayudado a salir adelante y a lograr mis metas propuestas. Te quiero mucho.

A mis Hermanas.

Por creer en mí y en mis ganas de salir adelante, por quererme y apoyarme en todo momento. Las quiero mucho.

A mis Abuelos y mis Tíos.

Por todo su esfuerzo y apoyo. Muchas gracias.

A mi novia Carla.

Por ser una incondicional amiga que me ha apoyado en todo momento.
Te amo.

A mis amigos.

En especial a Río, Arturo y Sergio porque hemos compartido alegrías y tristezas durante toda la vida y siempre hemos estado unidos como hermanos.

Al Ing. Federico A. Vinay.

Gracias por todo su apoyo y por compartir conmigo su sabiduría y experiencias las cuales me han fortalecido como persona y como profesional.

INDICE

CAPITULO 1	PAGINAS.
METODOLOGIA	
1.1. Antecedentes	1
1.2. Problema	9
1.3. Objetivos	9
1.4. Hipótesis	9
1.5. Justificación	9
CAPITULO 2	
2.1. Etapas en el desarrollo de un grupo	13
2.2. Características de la personalidad de los miembros	14
2.3. Equipos de trabajo	16
2.4. Los equipos en comparación con los grupos	18
2.5. Habilidades de los miembros para desarrollarse	20
2.6. Como convertir a los individuos en jugadores de equipo	22
2.7. Modelo de integración de los equipos de trabajo	22
2.8. El proceso de desarrollo de un equipo	24
2.9. Principio de complementariedad	29
CAPITULO 3	
3.1. El liderazgo y el poder	30
3.2. Identificación del estilo de liderazgo	31
3.3. El poder	38
3.4. Autoridad	40
3.5. Delegación	42
CAPITULO 4	
4.1. Hacia una organización con delegación de poder y autoridad a los grupos y/o equipos de trabajo	49
4.2. El resultado de delegar poder y autoridad a su equipo de trabajo	51
4.3. De la pirámide al círculo	52
4.4. Motivación a través de autoestima	55
4.5. Desarrollo de relaciones de colaboración	66
4.6. Establecimiento del liderazgo facilitativo	71
4.7. Construcción de equipos con poder y autoridad	76
4.8. Influenciar cambios en la organización	84

CAPITULO 5

5.1. Diseño de la investigación	87
5.2. Resultados e interpretación	94

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	103
---	------------

APENDICE	114
---------------------------	------------

BIBLIOGRAFIA	115
-------------------------------	------------

CAPITULO 1.

METODOLOGÍA.

1.1. Antecedentes.

En la economía actual, los competidores globales, los clientes demandantes y las tecnologías velozmente cambiantes han llevado a las empresas a cambiar sus prioridades: del crecimiento y el control, a la innovación y la sensibilidad para responder a los clientes.

Conforme el ritmo de cambio ha aumentado, la importancia de las actividades para planear, vigilar y controlar han disminuido. Los gerentes medios tienen que enfocarse cada vez más en el "que" de la estrategia, dirigiendo la visión de la alta gerencia mediante la elaboración y la promoción de iniciativas que respondan a las condiciones cambiantes.¹

La tabla 1.1 resume las diferencias importantes entre el contexto administrativo de los años posteriores a la guerra y el actual.

Tabla 1.1. El contexto histórico cambiante del trabajo de la gerencia media.

¹Floyd Steven W/ Wooldridge Bill, La Gerencia Intermedia, Prentice Hall, México, 1997, pagina 8.

Variable	Posguerra	Hoy
Crecimiento de empleo	De agricultura a manufactura	Manufacturas a servicios y trabajo con conocimientos
Demanda económica	Restricción y crecimiento	Nivelada y en descenso
Clientes	Complacientes con preferencias similares	Exigentes con preferencias variadas
Competencia	Amigable y Nacional	Intensa y global
Tecnología	Cambio progresivo	Cambio dramático y constante

Estos cambios, tomados como un todo, requieren una orientación fundamental del trabajo administrativo, cuyas dimensiones están identificadas en la tabla 1.2.

Tabla 1.2 El cambio de orientación del trabajo de la gerencia media.

Orientación tradicional de las tareas	Orientación contemporánea de las tareas
Coordinación dentro de las fronteras funcionales	Relaciones mas allá de fronteras de la empresa (Expansión de fronteras)
Control del crecimiento	Búsqueda de innovaciones (Abogar por iniciativas)

Ejecución de planes	Fomento de una mentalidad que evolucione (Sintetizar información)
Aplicación de tecnologías nuevas a producción	Transferencia tecnológica dentro de la empresa (Facilitar el aprendizaje)

Los gerentes medios que tienen conciencia estratégica desempeñan un papel medular, interpretando la información e influyendo en la mentalidad de la empresa. La última dimensión de la reorientación que sugerimos radica en la forma en que los administradores abordan la tecnología. Antes, la tecnología estaba casi restringida al piso de producción.

El potencial para los conflictos interpersonales es mucho, y los gerentes medios que dirigen los equipos interfuncionales deben tener la capacidad para conseguir la cooperación en un grupo de personas que rara vez se ven frente a frente. La solución de tal conflicto se suele dar de manera informal, estableciendo un entorno laboral en el cual las personas confían unas en otras.

Por lo tanto, una preocupación central radica en cómo *facilitar* el aprendizaje de la empresa.

En un análisis clínico de un fabricante de computadoras se describen los trabajos de los gerentes medios que protegieron y propiciaron un programa de participación de los empleados en medio de un rediseño emocional, de arriba hacia abajo, de los procesos de producción. Los gerentes medios crearon un entorno en el cual los temores respecto al cambio podían salir a la luz y ser llevados a la mesa de discusiones. La participación ayudó a la empresa a adaptarse a los procesos de trabajo nuevos, pero el proceso divergió totalmente

de la intención original de la alta gerencia. Sin la participación de la gerencia media para facilitar el cambio, el intento de reingeniería de la alta gerencia se habría encontrado con bastante más resistencia y podría haber fracasado.

A continuación se describen algunas innovaciones que muchas empresas ya están aplicando a sus grupos de trabajo para acrecentar la eficiencia de estos.

A. JUSTO A TIEMPO.

Justo a tiempo básicamente significa producir las unidades necesarias, en las cantidades necesarias, en el tiempo requerido.

El ideal de justo a tiempo se logra mediante tres requisitos previos de la producción: la nivelación de la producción, el diseño de los procesos y la estandarización de las tareas, aunado a un sistema de información denominado sistema Kanban.

El justo a tiempo significa por ejemplo que en el proceso de ensamble, las partes para fabricar un automóvil, los tipos necesarios de ensambles de un proceso anterior deben arribar a la línea de producción en el tiempo requerido y en las cantidades necesarias.

Si el justo a tiempo se llevara a cabo en toda la empresa los inventarios innecesarios en la fabricación serían totalmente eliminados de tal forma que los almacenes ya no serían necesarios. El costo de mantener existencias se vería también disminuido y se incrementaría el índice de rotación de capital.

Dentro de el justo a tiempo se encuentran las **Celdas de producción** las cuales se basan en el agrupamiento de máquinas con funciones diferentes dejando sólo una estación de trabajo de cada tipo en forma de U. Al tener un arreglo en U, el inicio y el fin de la cadena de operaciones se juntan, de tal forma que permite a un operario o más, atender a todas las estaciones de trabajo.

Para que sea posible la integración de las celdas de producción se requiere de dos elementos importantes:

- 1.- El diseño adecuado de las operaciones.
- 2.- El concepto del trabajador multifuncional.

El justo a tiempo no es un fin, sino un camino sin fin que lleva a la excelencia en la fabricación, a la competitividad y por otro lado, los cambios tanto físicos en la planta como de actitud entre los miembros de la organización requieren de tiempo y de la preparación cuidadosa de el terreno del clima organizacional.

Si bien el justo a tiempo es un cambio radical en nuestras practicas de producción y de operación en general, el involucramiento de los empleados desde su etapa de planeación cambiaría cualquier posible oposición a una colaboración decidida.

Para la implementación del Justo a Tiempo se requiere de dos tipos de cambios:

1. Cambios físicos.
2. Cambios organizacionales.²

B. CONTROL TOTAL DE CALIDAD.

La calidad es el grado de aptitud con que un producto o servicio cumple con la función para el que fue diseñado. Pero para lograr productos y servicios de calidad se requiere de algún sistema que permita acciones permanentes para fabricar calidad. El llamado Control Total de Calidad ha evolucionado a lo largo de la historia. En un principio, con el nacimiento de las primeras fábricas la responsabilidad de la calidad se dejaba en el capataz, como preludio al nacimiento posterior de los inspectores de calidad.

²Hay Edward J, Justo a Tiempo, Norma, Colombia, 1991, paginas 12,13,21,22.

En 1960 Feigenbaum publica su obra titulada "Control Total de Calidad" en el define a este nuevo sistema como:

"El conjunto de esfuerzos efectivos de los diferentes grupos de una organización para la integración del desarrollo, mantenimiento y superación de la calidad de un producto, con el fin de hacer posibles fabricación y servicio, a satisfacción completa del consumidor y al nivel más económico".

En el Control Total de Calidad se promueve que todos los integrantes, todos los departamentos de la empresa se responsabilicen por la calidad en las tareas que les toca desempeñar.

Características del Control Total de Calidad:

- Altas metas de calidad.
- Mejora continua en la calidad.
- Responsabilidad del trabajador, de todos, no del departamento de control de calidad.

Uno de los elementos del Control Total de Calidad que estrechan la relación Justo a Tiempo/Calidad, se menciona brevemente a continuación:

Autocontrol:

Cuando se depende de la inspección, normalmente el trabajador produce y una segunda persona llega a revisar si lo que se hizo está de acuerdo a ciertos estándares. Para cuando esto sucede, puede ser demasiado tarde, no tan sólo por que ya la no calidad está presente, sino porque pudiera resultar que se produjeron cantidades considerables de unidades defectuosas. Pero ¿que sucede si el trabajador se convierte en su propio inspector y verifica lo que está haciendo conforme lo va produciendo? ¿qué sucede si además se le capacita y

se le da la autoridad para que sepa identificar la presencia de una falla o error y se le permite tomar decisiones en su centro de trabajo? ¿qué sucede si incluso se le permite detener la producción si esto lo ayuda a resolver el problema?. Si hacemos todo esto, estaríamos llegando a lo que se conoce como Autocontrol.

C. CÍRCULOS DE CALIDAD.

El círculo de Control de Calidad es un grupo pequeño que desarrolla actividades de control de calidad voluntariamente dentro de un mismo taller. Este grupo lleva a cabo como parte de las actividades de control de calidad en toda la empresa, autodesarrollo y desarrollo mutuo, control y mejoramiento dentro del taller utilizando técnicas de control de calidad con participación de todos los miembros.

Si los empleados no sienten que están participando en las actividades por su propio gusto, éstos no tendrán éxito.

Hay tres etapas en la participación de todos los miembros:

En la primera hay que ver que todos se hagan miembros de un determinado círculo de control de calidad.

En la segunda todos deben asistir a las reuniones del círculo de control de calidad.

En la etapa final todos los miembros se dedican a actividades en las cuales cada uno tenga una tarea específica asignada.

Completadas todas las tres etapas, el círculo de control de calidad se puede considerar totalmente participante.³

³ Ishikawa Kaoru, ¿Qué es el Control Total de Calidad, Norma, Colombia, 1991, paginas 10,11,23,34,35.

D. REINGENIERIA.

La reingeniería organizacional requiere comprimir e integrar funciones en vez de fragmentarlas en otras tareas repetitivas y especializadas. Así la definición funcional de reingeniería organizacional es la siguiente:

El pensamiento nuevo y el rediseño fundamental de los procesos operativos y la estructura organizacional, orientado hacia las competencias esenciales de la organización, para lograr mejoras dramáticas en el desempeño organizacional.

El método de reingeniería:

Fase 1: Preparación al cambio.

Fase 2: Planeación del cambio.

Fase 3: Diseño del cambio.

Fase 4: Evaluación del cambio.

La preparación de la fuerza de trabajo se fundamenta en cuatro pilares:

1. Consenso de los compañeros: Compartir es una señal de pertenencia a un grupo, y pocas personas permanecerán solas.
2. Confianza bidireccional: Las personas y grupos se comunican mejor en situaciones de alta confianza.
3. Es preciso capacitar a la fuerza de trabajo en las habilidades necesarias para el cambio.
4. Los líderes deberán de establecer una idea del cambio, o un sentido general de la dirección de éste y dar a los empleados oportunidades importantes de adaptar las ideas y procesos resultantes a medida que los ven ajustarse.⁴

⁴ Manganelli Raymond L, Como hacer Reingeniería, Norma, Colombia, 1994, paginas 8,9,14.

1.2. PROBLEMA:

Cuales son los elementos en los que se debe tener experiencia para implementar un programa de delegación de poder y autoridad a las personas y/o equipos de trabajo.

1.3. OBJETIVOS:**1.3.1. OBJETIVO GENERAL:**

Desarrollar una investigación que permita conocer la factibilidad de implementar un programa de delegación de poder y autoridad en las empresas a las personas y/o grupos de trabajo.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

1. Dar a conocer los principios de organización y operación del trabajo en equipos.
2. Dar a conocer los principios de la dirección participativa.
3. Proporcionar recomendaciones para que las empresas desarrollen programas tendientes a permitir la delegación de poder y autoridad a las personas y/o grupos de trabajo.

1.4. HIPÓTESIS:

En las empresas de la ciudad de Boca del Río y el Puerto de Veracruz no se tienen las condiciones para implementar un programa de delegación de poder y autoridad a las personas y/o grupos de trabajo.

1.5. JUSTIFICACIÓN:

La siguiente investigación se justifica desde el punto en que la necesidad de

nuevos cambios en las organizaciones es hoy en día más que obvia. Una empresa innovadora, si carece de alguna forma de dirección, corre el peligro de caer en la confusión, en las prioridades inconscientes y en el fracaso económico.

Algunos administradores han empezado a reconocer que la consistencia y la congruencia se pueden dar cuando los miembros de la empresa comparten cierto grado de entendimiento de la estrategia.

Hoy, la tecnología interactiva, muy compleja, penetra en todas las facetas de la industria y, al parecer, muchas veces marca la diferencia entre el éxito o el fracaso de una empresa. Las posibilidades de aprovechar estas tecnologías muchas veces depende más de las capacidades del liderazgo y de las relaciones interpersonales, que de la competencia técnica.

En los últimos años se han desarrollado nuevas técnicas y procedimientos en la forma de trabajo que han ayudado al desarrollo organizacional de las empresas, conforme avanzamos tecnológicamente tenemos que adaptarnos a cambios drásticos en la estructura de la organización los cuales involucran de manera importante al *líder* y a los grupos de trabajo. Estos grupos de trabajo se vuelven más participativos y confiables.

Por tanto, el desarrollo de esta investigación, nos llevará a analizar y conocer una técnica más de dirección que es una necesidad de las empresas Veracruzanas y que en el Norte de América se está llevando a cabo con mucho éxito.

Las técnicas como el Justo a Tiempo, los Círculos de Calidad y la Reingeniería han contribuido al amplio desarrollo de las compañías en los últimos años, ejemplo de ello nos han dado empresas que lo han aplicado.

Cambiar las técnicas de trabajo son hoy en día una necesidad.

CAPITULO 2

EQUIPOS DE TRABAJO

Por naturaleza el hombre busca agruparse para defenderse, de la naturaleza y conseguir alimentos y un lugar seguro para habitarlo y lograr subsistir.

Cuando las personas se agrupan es para alcanzar una meta, es aquí donde se inicia un proceso de comunicación que va mas allá de los intereses individuales, quizá esto se deba a la naturaleza humana de vivir en comunidad, sin embargo la filosofía que cada individuo tenga en relación al trabajo que va a desempeñar determina el grado de cohesión que quiera establecer con el resto de los integrantes del grupo.

De manera notable en las organizaciones se trabaja en forma individualista, cosa que conlleva a una situación rutinaria e ineficiente. Todas las empresas están formadas internamente por una serie de divisiones que están interrelacionadas entre si, estas divisiones son grupos de trabajo cuyos esfuerzos son encausados hacia la misma misión

Los equipos siempre van a superar la suma de desempeños individuales y los resultados son mas impactantes, pero los integrantes deben saber que se espera de ellos y conocer e identificarse con su misión.

Es importante que el equipo cuente con un conjunto de normas o reglas que le permitan tomar acuerdos para su funcionamiento. Un factor fundamental para alcanzar un objetivo es la organización, sin esta, cualquier actividad que se realice no tendrá el cauce necesario.

SE HA HABLADO DE GRUPO, PERO ¿QUE ES?

Un grupo se define como dos o más individuos interdependientes que interactúan, y cuya reunión obedece al deseo de alcanzar objetivos particulares. Pero los grupos también se clasifican, y estos pueden ser formales e informales. Formal significa que está definido por la estructura de la organización con asignaciones que establecen tareas y grupos de trabajo, en los grupos formales el comportamiento que ha de observarse queda estipulado por las metas de la organización y depende de ellas.

En cambio los grupos informales son alianzas que carecen de estructura formal y que no han sido determinadas por la empresa. Los grupos pueden subclasificarse interiormente en grupos de mando: de tareas; de intereses o amistad. Los grupos de mando y los de tareas dependen de la organización formal; mientras que los de interés o amistad son alianzas, informales. Hay muchas razones por las cuales los individuos se unen a un grupo y dado que casi todo el mundo pertenece a varios grupos, es patente que cada grupo proporciona ciertos beneficios a sus integrantes; las razones más frecuentes de la afiliación a un grupo son:

Estatus
Poder
Necesidades

Interacción
Obtención de metas

2.1. ETAPAS EN EL DESARROLLO DE UN GRUPO

El desarrollo de un grupo constituye un proceso dinámico en un estado de constante cambio.

Se sabe que los grupos pasan por una secuencia estándar de cuatro etapas. Esas etapas han sido denominadas:

Formación

Conflictos

Organización

Realización

Formación: Hay que empezar haciendo que los miembros del equipo traten de definir las metas y prioridades del grupo. Ello trae a primer punto diferentes percepciones de lo que constituye el objetivo del grupo, hecho esto, los miembros están en condiciones de evaluar el desempeño de su grupo, la eficiencia con que estructuran sus prioridades y consiguen sus metas.

Llevando un determinado orden en el ejercicio de sus prioridades se puede detectar posibles áreas de problemas.

La segunda etapa, del conflicto es, como su nombre lo indica la que se caracteriza por conflictos dentro del grupo. Los miembros aceptan la existencia del grupo, pero se advierte resistencia al control que el grupo impone.

La tercera etapa, es aquella en que surgen relaciones estrechas y el grupo muestra cohesión. Se observa entonces un fuerte sentido de identidad llamado "camaradería". Esta etapa de organización finaliza cuando el grupo cuenta con una estructura continua y ya ha asimilado un conjunto común de expectativas sobre lo que define un comportamiento correcto por parte de sus integrantes.

La cuarta etapa, es la de realización. En esta fase la estructura es plenamente funcional y aceptada; la energía del grupo ya no se centra en conocer a los demás, si no en la ejecución de tareas.

2.2. CARACTERÍSTICAS DE LA PERSONALIDAD DE LOS MIEMBROS.

Se han realizado abundantes estudios sobre la relación de los rasgos de la personalidad con las actitudes y comportamiento del grupo. La conclusión general es que los atributos que suelen tener una connotación positiva en nuestra cultura tienden a favorecer la productividad del grupo y el espíritu del equipo y la cohesión. Entre ellos figuran rasgos como la sociabilidad, la seguridad en si mismo y la independencia.

Así pues, se puede afirmar que las características de personalidad de los integrantes de un grupo desempeñan parte importante en la determinación del comportamiento de los grupos.

2.2.1. TAMAÑO DEL GRUPO

Los grupos numerosos, con una docena de miembros o mas grandes logran obtener información, por tanto, si la meta del grupo es encontrar hechos, los grupos numerosos deben ser mas eficaces. Los aumentos en el tamaño del grupo guardan relación inversa con el desempeño individual.

Los mas pequeños saben aprovechar mejor esos elementos, los grupos de 7 miembros aproximadamente tienden pues a ser mejores en cuanto a comprender acciones.

2.2.2. HETEROGENEIDAD DE LOS MIEMBROS

La mayor parte de las actividades de los grupos exigen diversidad destreza y conocimientos. Ante esta exigencia es legitimo concluir que los grupos heterogéneos, o sea los constituidos por individuos diferentes tienen mayores probabilidades de reunir diversas habilidades e información y han de ser mas eficientes. Cada grupo es heterogéneo en cuanto a su personalidad, opiniones, habilidades, conocimientos y perspectivas. Esto aumenta la probabilidad de que

grupos numerosos deben ser más eficaces. Los aumentos en el tamaño del grupo guardan relación inversa con el desempeño individual.

Los más pequeños saben aprovechar mejor esos elementos, los grupos de 7 miembros aproximadamente tienden pues a ser mejores en cuanto a comprender acciones.

2.2.2. HETEROGENEIDAD DE LOS MIEMBROS

La mayor parte de las actividades de los grupos exigen diversidad de destreza y conocimientos. Ante esta exigencia es legítimo concluir que los grupos heterogéneos, o sea los constituidos por individuos diferentes tienen mayores probabilidades de reunir diversas habilidades e información y han de ser más eficientes. Cada grupo es heterogéneo en cuanto a su personalidad, opiniones, habilidades, conocimientos y perspectivas. Esto aumenta la probabilidad de que el grupo posea las características indispensables para llevar a cabo sus tareas en forma satisfactoria.

Así la evidencia revela que cuanto más pequeños sean los grupos más rápido terminan las tareas, sin embargo, cuando el grupo se da a la tarea de resolver un problema, los grupos numerosos logran mejores resultados que los reducidos.

2.2.3. TOMA DE DECISIONES EN GRUPO

Una de las aplicaciones más obvias de los conceptos de la comunicación se encuentra en el área de la toma de decisiones, se transmite información, y esta se utiliza en la toma de decisiones; más aun, las decisiones de grupo exigen transmitir mensajes entre sus miembros y la eficacia de este proceso comunicativo repercute profundamente en la calidad de las decisiones colectivas.

Existen grupos de trabajo creados especialmente para tomar y analizar determinados problemas, equipos de proyectos temporales que trabajan en la

creación de productos nuevos y círculos de calidad constituidos por representantes de la gerencia y los trabajadores, que se reúnen para detectar y resolver problemas de producción, por citar algunos ejemplos mas evidentes de la importancia de tener grupos para la toma de decisiones.

2.2.4. VENTAJAS DE LOS GRUPOS

Los grupos dan heterogeneidad al proceso de decisión; esto brinda la oportunidad de tener mas enfoques y disponer de mas alternativas.

Mayor aceptación de una solución; muchas decisiones fracasan tras la elección definitiva porque la gente no acepta la solución, pero si en la decisión participan los que serán afectados por ella y deberán intervenir en su realización, habrá mayores probabilidades de que la acepten y hagan que otros también la acepten, ello redundará en un apoyo más firme de la decisión y produce más satisfacción entre quienes deben implantarla.

Mayor legitimidad; la sociedad moderna aprecia mucho los métodos democráticos y en consecuencia se considera más legítimo que las decisiones tomadas por una sola persona, más aun cuando el que las toma no consulta a otros antes de llegar a una determinación.

2.2.5. DESVENTAJAS DE LOS GRUPOS

Lentitud, se requiere de tiempo para reunir a un grupo; la interacción que se realiza una vez reunido el grupo resulta a veces ineficiente, tardan más tiempo en llegar a una sola solución que si un solo individuo la tomara; esto puede reducir la capacidad de la gerencia para intervenir de inmediato con una acción decisiva cuando se necesita.

Presiones de conformismo; según se señaló anteriormente se dan presiones sociales en el grupo, el deseo que tienen los miembros de ser aceptados y

considerados un elemento positivo propicia la disolución del disentimiento, con lo cual se favorece el conformismo entre las diversas perspectivas.

Dominio de unos cuantos. uno o algunos miembros a veces dominan la discusión en grupo.⁵

2.3. EQUIPOS DE TRABAJO

La evidencia sugiere que los equipos típicamente superan el desempeño individual, cuando las tareas que se desarrollan requieren de habilidades múltiples, sentido común y experiencia. Al reestructurarse las organizaciones para competir con mayor eficacia y eficiencia, han acudido a los equipos como una forma de utilizar mejor los talentos de sus empleados.

La administración ha encontrado que los equipos son más flexibles y responden mejor a eventos cambiantes que los departamentos tradicionales u otras formas de agrupamiento permanente. Los equipos tienen la capacidad de reunirse, desplegarse, reenfocarse y desbordarse con rapidez; a todo esto hay que recalcar que no se debe dejar de motivar al equipo.

Un equipo está compuesto de individuos, cada uno de los cuales tiene un patrón único de habilidades, actitudes y características de personalidad.

2.3.1. DIRECCIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO

Las estructuras organizacionales proporcionan muchos puestos directivos desde el ejecutivo principal hacia abajo, hasta los supervisores de primera línea. Cada uno de estos puestos requiere que la persona que lo ocupa, ejerza responsabilidades directrices para actividades tales como la toma de decisiones, la conducción de juntas, comunicación de ordenes y la resolución de problemas de queja y disciplinarios.

⁵ Noer David M, El cambio en las Organizaciones, Prentice Hall, México, 1996, paginas 8,9,10,39,40,55.

La administración ha encontrado que los equipos son más flexibles y responden mejor a eventos cambiantes que los departamentos tradicionales u otras formas de agrupamiento permanente.

Los equipos tienen la capacidad de reunirse desplegarse reenfocarse y desbordarse con rapidez a todo esto hay que recalcar que no se debe dejar de motivar al equipo.

2.4. LOS EQUIPOS EN COMPARACIÓN CON LOS GRUPOS. ¿CUAL ES LA DIFERENCIA?:

No es la misma cosa grupos que equipos, en esta sección se aclara la diferencia entre un grupo de trabajo y un equipo de trabajo.

Grupo, son dos o más personas interactuantes e interdependientes que se han reunido para alcanzar objetivos específicos.

Los grupos de trabajo no tienen la necesidad ni oportunidad de desempeñarse en un trabajo colectivo que requiera de un esfuerzo conjunto, son la suma de la contribución individual de cada miembro.

2.4.1. EQUIPO DE TRABAJO

Genera una sinergia positiva por medio de un esfuerzo coordinado, sus esfuerzos individuales dan como resultado un nivel de desempeño mayor que la suma total de los insumos individuales. Esta definición ayuda a precisar porqué, tantas organizaciones han reestructurado recientemente sus procesos de trabajo alrededor de los equipos. El uso de los equipos crea el potencial para que una organización incremente una mayor producción.

2.4.2. TIPOS DE EQUIPOS

Solucionador de problemas

Los grupos de trabajo no tienen la necesidad ni oportunidad de desempeñarse en un trabajo colectivo que requiera de un esfuerzo conjunto, son la suma de la contribución individual de cada miembro.

2.4.1. EQUIPO DE TRABAJO

Genera una sinergia positiva por medio de un esfuerzo coordinado, sus esfuerzos individuales dan como resultado un nivel de desempeño mayor que la suma total de los insumos individuales.

Esta definición ayuda a precisar porqué, tantas organizaciones han reestructurado recientemente sus procesos de trabajo alrededor de los equipos. El uso de los equipos crea el potencial para que una organización incremente una mayor producción.

2.4.2. TIPOS DE EQUIPOS

Solucionador de problemas
Autoadministrados
Transfuncionales

A. SOLUCIONADOR DE PROBLEMAS.

En este tipo de equipo, se comparten ideas y ofrecen sugerencias sobre la forma en que pueden mejorar los procesos y los métodos de trabajo. Pero rara vez se les da la autoridad para implantar las acciones que sugieran.

B. AUTOADMINISTRADO

Generalmente están compuestos por 10 o 15 personas que asumen las responsabilidades de sus supervisores anteriores. Esto incluye el control

colectivo sobre el ritmo del trabajo, la determinación de procedimientos; estos equipos generalmente son los que escogen a sus miembros y hacen que se evalúen mutuamente.

C. TRANSFUNCIONAL

Están compuestas por empleados de aproximadamente el mismo nivel jerárquico pero de diferentes áreas de trabajo que se reúnen para desarrollar una tarea.

2.4.3. CONSTITUCIÓN DE EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO

Algo importante que se deba de tomar en cuenta es el tamaño de los equipos de trabajo.

Los mejores equipos de trabajo tienden a ser pequeños, si es mayor a 12 miembros es difícil que puedan realizar mucho trabajo, tienen problemas para poder interactuar de manera constructiva y llegar a acuerdos sobre muchas cosas; de manera que al diseñar equipos. Si una unidad natural de trabajo es mayor y se desea un esfuerzo de equipo, conviene considerar la división del grupo en subequipos.

2.5. HABILIDADES DE LOS MIEMBROS PARA DESARROLLARSE EFECTIVAMENTE UN EQUIPO REQUIERE DE TRES HABILIDADES

Necesita personas con experiencia técnica

Necesita personas con habilidades para resolver problemas.

Tomar decisiones.

2.5.1. LA ASIGNACIÓN DE PAPELES Y LA PROMOCIÓN DE LA DIVERSIDAD

Las personas difieren en los rasgos de su personalidad y el desempeño de los empleados mejora cuando se le coloca en puestos compatibles con su personalidad.

Lo mismo sucede con la gente y los equipos, los equipos tienen diferentes necesidades y se debe seleccionar a las personas que van a integrarlo con base en sus personalidades y preferencias.

Siete papeles de un equipo:

- Asesores - desarrolladores
- Impulsores - organizadores
- Finalizadores - productores
- Controladores - inspectores
- Defensores - mantenedores
- Reporteros - consejeros
- Vinculadores.⁶

2.5.2 LIDERAZGO Y ESTRUCTURA

Las metas definen el blanco final del equipo, pero todo el equipo necesita liderazgo y estructura para proporcionar foco y dirección, definir y ponerse de acuerdo en un enfoque común, por ejemplo, la seguridad.

⁶ Douglass Merrill E/ Douglass Donna N, El management del tiempo en el trabajo en equipo, Paidós empresa 35, México, 1996, paginas 6,7,12,16,23,24,25,38,39.

Los miembros del equipo deben estar de acuerdo en que es lo que se debe hacer y quien debe hacerlo y asegurarse de que todos los miembros lleven igual carga de trabajo, además el equipo necesita determinar la forma en que se fijan los programas, las habilidades y técnicas que necesitan desarrollarse y la forma en que el grupo resolver conflictos y tomar decisiones.

Ponerse de acuerdo sobre aspectos específicos de trabajo y como estos se asignarán, necesita de liderazgo y esta puede ser proporcionada por la organización y por los miembros del equipo.

2.5.3. DESARROLLO DE ALTA CONFIANZA MUTUA

Los equipos se caracterizan por una alta confianza mutua entre sus miembros, ya que estos creen en la integridad, personalidad y la capacidad de los demás, pero como se sabe en las relaciones personales la confianza es frágil se requiere de mucho tiempo para lograrla se puede destruir con facilidad y es difícil volver a ganarla.

2.5.3.1. DIMENSIONES DE LA CONFIANZA

Integridad. Honestidad y veracidad.

Capacidad. Conocimiento y habilidades técnicas interpersonales.

Consistencia. Confiabilidad previsión buen juicio para el manejo de situaciones .

Lealtad. Buena voluntad para proteger y dar la cara por una persona..

Apertura. Buena voluntad para compartir libremente ideas e información.

2.6. COMO CONVERTIR A LOS INDIVIDUOS EN JUGADORES DE EQUIPO

Hasta este punto se ha demostrado una sólida argumentación en favor del valor de la creciente popularidad de los equipos, pero en muchas personas no forman parte de juego: son solitarios o desean se reconocidos por sus logros individuales. El éxito de un empleado ya no se define en términos del

desempeño individual, para tener un desempeño como miembro de un equipo, los individuos deben ser capaces de comunicarse abierta y honestamente, entender diferencias y resolver conflictos. El desafío de integrar jugadores de equipos ser mayor en donde:

La cultura nacional sea altamente individualista .

Los equipos se establezcan en una organización que tradicionalmente ha apreciado los logros individuales.

2.6.1. TIPOS DE EQUIPO DE TRABAJO

Es fundamental para cualquier persona comprender perfectamente para que, se forma su equipo y por que, se le esta incluyendo en el, así como los objetivos que tiene que lograr.

Es importante que las personas encuentren un significado a su trabajo y como consecuencia obtengan un alto grado de satisfacción.

2.7.2. MODELO DE INTEGRACIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO

2.7.2.1. AGRUPACIÓN

Es simplemente la asignación de un conjunto de personas para cumplir con una función determinada.

En esta fase se logra básicamente la identificación de los integrantes, esto se logra a través del conocimiento de cada uno de ellos y de la posición que ocupan.

En este caso el líder juega un papel muy importante porque determina cual será la estrategia, pero también, depender de ,l, en gran medida del conocimiento que tengan todos los miembros de su equipo, tanto de la estrategia como de las posiciones que ocupan.

2.7.2.2. INTEGRACIÓN

La identificación es importante, pero no suficiente. Se requiere de la integración ya que de esta depende la cohesión del equipo. Definitivamente no podemos decir que existe un equipo, si este no está cohesionado, es decir, si los miembros no están unidos.

2.7.2.3. MECÁNICA DE FUNCIONAMIENTO

Es impredecible que el equipo cuente con un conjunto de normas o reglas que le permitan tomar acuerdos para su funcionamiento. Un factor fundamental para alcanzar el objetivo es la organización, sin esta cualquier actividad que se realice no tendrá el cauce necesario para dirigir los esfuerzos hacia el mismo objetivo.

2.7.3. OPERACIÓN DEL EQUIPO

En esta fase se detallan y se fijan las metas, las actividades, se asignan funciones y responsabilidades, se retroalimenta el desempeño y se da conocimiento, como una forma de motivación, sin este ingrediente el equipo puede debilitarse y perder fuerza antes de alcanzar el objetivo.

2.7.3.1. MEJORA DEL DESEMPEÑO

Es una fase de debilitación del equipo dotándola de técnicas y herramientas para la solución de problemas, de toma de decisiones, de metodología, para el mejoramiento. Solamente así se logrará un desarrollo real del equipo, donde se obtendrán innovaciones, mejoras significativas y de alto rendimiento.⁷

⁷ Sisk Henry L/ Sverdlík Mario, Administración y Gerencia de Empresas, South-Western, México, 1995, paginas 33,34,35.

Generalmente una estructura organizacional se diseña en función de la estrategia planeada para lograr una posición competitiva, sin embargo cualquiera que esta sea está dividida en direcciones, gerencias, departamentos etc. Esto es con la finalidad de contratar grupos que sean homogéneos, es decir especialistas en una división de la organización.

Un grupo de trabajo lo podemos describir de la siguiente manera:

"Una Reunión de varias personas mas o menos permanente que intercambian e influyen entre si, con el objeto de lograr ciertas metas comunes en donde todos los integrantes se reconocen como miembros pertenecientes al grupo y rigen su conducta con base en sus normas y valores".

2.8.2. EQUIPO DE TRABAJO:

"Conjunto de personas que unen sus esfuerzos en forma coordinada para alcanzar una meta común, los integrantes están completamente comprometidos en asuntos tales como: en donde fomentaran los valores del trabajo en equipo y desarrollaran sus habilidades al máximo y por consecuencia obtener el mejor resultado global". No se puede hablar de un verdadero equipo si no existe un reto que sea significativo para los integrantes, si todos están realmente comprometidos, fomentarán los valores del trabajo en equipo y harán énfasis en el desempeño, después de todo es el objetivo principal, el equipo es el medio mas no el fin.

2.8.2.1. DIFERENCIAS ENTRE LOS GRUPOS Y LOS EQUIPOS

GRUPO

- Liderazgo centralizado.
- Prevalece la responsabilidad individual.

- El propósito es el mismo que la misión integral de la organización.
- El producto del trabajo se enfoca al individuo.
- Su efectividad se mide de manera individual.
- La gente trabaja para el líder.

EQUIPO

- Liderazgo participativo.
- La responsabilidad es mutua.
- El propósito es la misión del área.
- El producto del trabajo es de todos.
- Su efectividad se mide colectivamente.
- La gente trabaja con el líder.

Propósito del equipo

- Trabajo no solo por dinero, sino también por diversas satisfacciones
- Le satisface su trabajo y está orgulloso de él.
- Considera su tiempo valioso y trata de aprovecharlo al máximo.
- El aprender y contribuir forma parte de ellos.
- Describe su trabajo en los términos de resultados.

Propósito de un grupo

- Trabaja básicamente por conservar la remuneración económica.
- Encuentra la satisfacción fuera del trabajo, difícilmente la obtiene de él.
- Describe su trabajo en términos de tiempos y movimientos.

2.8.3. INTEGRACION Y COHESION

Es de vital importancia que todos los integrantes del equipo se reúnan y determinen los objetivos que desean alcanzar; y cada uno de ellos debe saber

que se espera de él, para esto es el líder, quien debe organizar al equipo, motivarlo y orientarlo.

El líder es quien guía al equipo hacia su desarrollo; es importante que este conozca el proceso de crecimiento de su propio equipo.

El líder debe favorecer el aprendizaje, permitir que su gente se vuelva experta en lo que hace, pero también motivarlos para evitar que los resultados sean solamente la suma de las partes. Se sugiere asignarles responsabilidades más complejas, y sobre todo completas, darles más libertad, fijarles objetivos entre todos (líder e integrantes del equipo).

La clave es el liderazgo participativo. Dentro de un esquema tradicional llevar al equipo hasta este punto es lo óptimo.

2.8.3.1. FACTORES QUE INFLUYEN EN LA COHESIÓN DE UN EQUIPO

Los elementos que tienen influencia en la cohesión de un equipo son:

Tamaño. Cuando es muy numeroso el grupo, tanto la integración como la comunicación se dificultan.

Ambiente. Un ambiente poco cordial y la falta de espacio vital reduce considerablemente la cohesión grupal.

Relaciones. En un grupo donde existe ausentismo o rotación de personal, la cohesión tiende a ser más difícil.

Objetivos. El acuerdo sobre los objetivos aumenta la cohesión, los desacuerdos tienen efectos perturbadores sobre la competencia.

¿Que se puede hacer para contribuir a que los integrantes de un equipo sean interdependientes y formen un equipo de alto rendimiento organizacional?

El líder debe ayudar al equipo a identificar su misión y las razones por las cuales existe el equipo y establecer entre todos los objetivos que se esperan alcanzar.

Asignar tareas que exijan que los integrantes trabajen juntos y cooperando para completar una actividad.

Ayudar a los miembros del equipo a que se identifique con sus propias capacidades y limitaciones.

Construir oportunidades para que se ayuden unos con otros.

Impulsar la capacitación para desarrollar habilidades de:

Ejecución de tareas inherentes a su puesto.

Toma de decisiones.

Solución de problemas.

Hay que brindarle al equipo libertad y apoyo para que puedan reunirse y realizar sus juntas de trabajo.

Con respecto a la comunicación, el líder tiene que retroalimentar a su equipo sobre el desempeño real o actual y el esperado.

Elaborar un sistema de recompensas que genere un mayor interés en lo que el equipo logre en su conjunto y no tanto en lo que alcance cada individuo.

Fomentar una actitud positiva entre los elementos del equipo para que entre ellos mismos se recompensen sus propios aciertos y éxitos.

Acordar con su equipo las reglas del juego, es decir, las normas que regirán su comportamiento.

Otra forma consiste en intercambiar información creando un ambiente que la fomente, comunicar a todos la meta que se tiene que alcanzar y cual es la participación de cada uno de ellos.

Por ultimo, hay que motivar a los empleados a ayudarse mutuamente, a verse así mismo como miembros de un todo y no como competidores, en otras palabras inculque el sentido de cooperación y no de competencia; inculcando el inculcar.

Al crear una fuerte interdependencia el equipo comparte la responsabilidad de lo que sucede en el trabajo. El liderazgo participativo es esencial para lograr que los empleados superen la etapa independiente y entren en la interdependiente.

Toma de decisiones.

Solución de problemas.

Hay que brindarle al equipo libertad y apoyo para que puedan reunirse y realizar sus juntas de trabajo.

Con respecto a la comunicación, el líder tiene que retroalimentar a su equipo sobre el desempeño real o actual y el esperado.

Elaborar un sistema de recompensas que genere un mayor interés en lo que el equipo logre en su conjunto y no tanto en lo que alcance cada individuo.

Fomentar una actitud positiva entre los elementos del equipo para que entre ellos mismos se recompensen sus propios aciertos y éxitos.

Acordar con su equipo las reglas del juego, es decir, las normas que regirán su comportamiento.

Otra forma consiste en intercambiar información creando un ambiente que la fomente, comunicar a todos la meta que se tiene que alcanzar y cual es la participación de cada uno de ellos.

Por ultimo, hay que motivar a los empleados a ayudarse mutuamente, a verse así mismo como miembros de un todo y no como competidores, en otras palabras inculque el sentido de cooperación y no de competencia; inculcando el inculcar.

Al crear una fuerte interdependencia el equipo comparte la responsabilidad de lo que sucede en el trabajo. El liderazgo participativo es esencial para lograr que los empleados superen la etapa independiente y entren en la interdependiente.

El estilo autoritario crea mas dependencia que interdependencia y es el mas fácil de aplicar ya que sólo hay que decirle a la gente lo que tiene que hacer.^B

^B Giral Barnes José, Cultura de Efectividad, Iberoamericana, España, 1996, paginas 88,95,96.

CAPITULO 3

DIRECCION

3.1. EL LIDERAZGO Y EL PODER.

3.1.1. ¿QUE ES EL LIDERAZGO?

Pocos términos inspiran menos acuerdo que la definición de liderazgo. Como dijo un experto: "Hay casi tantas definiciones de liderazgo como el número de personas que han intentado definir el concepto."

Los líderes trabajan desde posiciones de alto riesgo con frecuencia están dispuestos por su propio temperamento a buscar el riesgo y el peligro, especialmente cuando parece que la oportunidad y las recompensas son grandes. Los administradores prefieren trabajar con la gente; evitan una actividad solitaria porque los llena de ansiedad. Se relacionan con la gente de acuerdo con el papel que desempeñan en una secuencia de acontecimientos o en un proceso de toma de decisiones. Los líderes, que se preocupan más bien de las ideas, se relacionan con la gente de manera más intuitiva y solidaria.

De manera que definimos el liderazgo como:

"La habilidad para influir en un grupo y lograr la realización de metas".

El origen de esta influencia puede ser formal, como la que proporciona el desempeñar un puesto de administrador en una organización.

Puesto que el cargo de administrador confiere cierto grado de autoridad formalmente diseñada, una persona puede asumir un papel de liderazgo a causa de la posición que ocupa en la organización. Pero no todos los líderes son administradores; y tampoco, es preciso decirlo, no todos los administradores son líderes. El que una organización de a sus administradores ciertos derechos formales no proporciona la seguridad de que la puedan dirigir con eficacia.⁹

3.2. IDENTIFICACION DEL ESTILO DE LIDERAZGO.

Fiedler cree que un factor clave en el éxito del liderazgo es el estilo básico de liderazgo del individuo. Así que comienza tratando de saber cuál es el estilo básico. Fiedler crea el cuestionario CMP (Cuestionario del compañero menos preferido) con este propósito.

Es decir, si uno describe en el fondo a la persona con la que menos puede trabajar en términos favorables, Fiedler lo llamaría orientado a la relaciones.

En contraste, si se ve al compañero menos preferido en términos relativamente desfavorables (una baja calificación CMP), la persona que contesta está interesada principalmente en la productividad, por lo que se le llama orientado a la tarea.

3.2.1. DEFINICION DE LA SITUACION.

Después de haberse evaluado el estilo básico de liderazgo de un individuo por conducto del CMP, es necesario equiparar al líder con la situación. Fiedler

⁹ Covey Stephen, El liderazgo centrado en principios, Paidós empresa 22, México, 1996, pagina 12.

identifica tres dimensiones de contingencia que, según él, definen los factores situacionales clave que determinan la eficacia del liderazgo. Estos son las relaciones líder-miembro, estructura de tarea y poder del puesto. Se les define como sigue:

1.- Relaciones líder-miembro: El grado de confianza y respeto que los subordinados tienen en su líder.

2.- Estructura de tarea: El grado en el cual las asignaciones de trabajo se realizan de acuerdo con un procedimiento (esto es, estructurado o no estructurado).

3.- Poder del puesto: El grado de influencia que el líder tiene sobre las variables de poder como contratación, despido, disciplina, ascensos e incrementos de sueldo.

Hay dos maneras en que se puede mejorar la eficacia del líder:

Primero, uno puede cambiar el líder para ajustarse a la situación como en un juego de béisbol, un manager puede buscar en su "bullpen", y poner un lanzador derecho o un lanzador izquierdo, de acuerdo con las características situacionales del bateador. De manera que, por ejemplo, si una situación de grupo tiene una calificación altamente desfavorable pero está dirigida en ese momento por un administrador orientado a las relaciones, se puede mejorar el desempeño del grupo reemplazando ese administrador con otro que este orientado a la tarea. La segunda alternativa sería cambiar la situación para ajustarla al líder. Esto se podría lograr si se reestructuran las tareas, o se incrementa o disminuye el poder del líder para controlar factores como aumentos de sueldo, ascensos y acciones disciplinarias.

3.2.1.1. TEORIA TRAYECTORIA-META.

La esencia de la teoría establece que la tarea del líder es ayudar a sus seguidores a alcanzar sus metas y proporcionar las instrucciones o el apoyo necesarios para asegurarse de que sus metas sean compatibles con los objetivos globales del grupo o de la organización. El término trayectoria-meta se deriva de la creencia de que los líderes eficaces aclaran la trayectoria para ayudar a que sus seguidores pasen de donde están hasta el logro de sus metas de trabajo, y que vuelvan mas fácil el tránsito a lo largo de la trayectoria al reducir los obstáculos y trampas que pudieran surgir.

Los factores ambientales determinan el tipo de comportamiento del líder que se requiere como complemento, si es que se han de maximizar los resultados de los subordinados; las características personales del subordinado determina la forma como se interpreta el ambiente y el comportamiento del líder.

De manera que la teoría plantea que el comportamiento del líder es ineficaz cuando es redundante con las fuentes de estructura ambiental, o cuando es incongruente con las características del subordinado.

3.2.1.2. TEORIA DEL LIDERAZGO CARISMATICO.

La teoría del liderazgo carismático señala que los seguidores hacen atribuciones de habilidades heroicas o extraordinarias al liderazgo cuando observan determinados comportamientos.

En su mayor parte, los estudios sobre el liderazgo carismático se han dirigido hacia la identificación de aquellos comportamientos que separan a los líderes carismáticos de sus contrapartes no carismáticos.

3.2.1.3. EL MODELO LIDER-PARTICIPACION.

Hacia 1973, Víctor Vroom y Phillip Yetton desarrollaron un modelo líder-participación que relacionaba el comportamiento en el liderazgo y la participación con la toma de decisiones. Estos investigadores reconocieron que las estructuras de las tareas plantean exigencias que son diferentes para las actividades rutinarias y no rutinarias, y argumentan que el comportamiento en el liderazgo debe ajustarse para reflejar la estructura de la tarea.

3.2.1.4. LA TEORIA SITUACIONAL DE HERSEY Y BLANCHARD.

Paul Hersey y Ken Blanchard han desarrollado un modelo de liderazgo que cuenta con un buen grupo de seguidores entre los especialistas de desarrollo de la administración. Este modelo llamado teoría de liderazgo situacional se ha utilizado como uno de los instrumentos principales de capacitación en compañías de FORTUNE 500 como BankAmerica, Caterpillar, IBM, Móvil Oil y Xerox; también ha tenido gran aceptación en todos los servicios militares. Aunque la validez de la teoría a pasado por una verificación limitada, la incluimos aquí por su amplia aceptación y su fuerte atractivo intuitivo. El liderazgo situacional utiliza las mismas dos dimensiones de liderazgo identificadas antes por Fielder: comportamientos enfocados a la tarea y a las relaciones. Sin embargo, Hersey y Blanchard dan un paso adelante al considerarlas como altas o bajas, y luego combinarlas en cuatro comportamientos específicos del líder: hablar, vender, participar y delegar. Se describen a continuación:

HABLAR (alta tarea-baja relación). El líder define los papeles e indica a la gente qué, cómo, cuándo y dónde llevar a cabo diversas tareas. Enfatiza el comportamiento directivo.

VENDER (alta tarea-alta relación). El líder proporciona tanto un comportamiento directivo como de apoyo.

PARTICIPAR (baja tarea-alta relación). El líder y el seguidor comparten la toma de decisiones, donde el papel principal del líder es la facilitación y comunicación.

DELEGAR (baja tarea-baja relación). El líder proporciona poca dirección o apoyo.

3.2.1.5. TEORIA DEL INTERCAMBIO LIDER-MIEMBRO.

En su mayoría, las teorías de liderazgo que hemos estudiado hasta este punto han supuesto en gran parte que los líderes tratan a todos sus subordinados de la misma forma. Pero piense acerca de sus experiencias en grupos. ¿Ha observado que los líderes a menudo actúan de forma muy distinta hacia diferentes subordinados? ¿Ha tendido el líder a tener favoritos que integran su grupo "íntimo"? Si usted contesta "sí" a ambas preguntas, está reconociendo lo que George Graen y sus asociados han observado, que crea la base para su teoría de intercambio líder-miembro.

La teoría de intercambio líder-miembro (ILM) dice que, en virtud de las presiones del tiempo, los líderes establecen una relación especial con un pequeño grupo de subordinados. Estos individuos constituyen el grupo "in" se confía en ellos, obtienen la cantidad desproporcionada de la atención del líder y es más probable que reciban privilegios especiales. Otros subordinados están en el grupo "out". Obtienen menos tiempo del líder, participan menos de las recompensas preferidas que controla el líder y tienen relaciones de supervisor-subordinado con base en interacciones formales de autoridad.

3.2.2. EL LIDERAZGO TRANSACCIONAL EN COMPARACION CON EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL.

La mayoría de las teorías sobre el liderazgo que hemos visto en este capítulo por ejemplo, el modelo de Fiedler, la teoría trayectoria-meta y el modelo líder-

participación- han tenido que ver con los líderes transaccionales. Esta clase de líderes guían o motivan a sus seguidores en la dirección de metas establecidas al aclarar los requerimientos del papel que desempeñan y la tarea a desarrollar. Pero hay otro tipo de líder que inspira a sus seguidores a que trasciendan sus intereses personales para bien de la organización, y que es capaz de proyectar un efecto profundo y extraordinario sobre sus seguidores. Estos son los líderes transformacionales como Leslie Wexner, de la cadena de tiendas al menudeo The Limited, y Jack Welch, de General Electric. Ellos prestan atención a las preocupaciones y necesidades de desarrollo de sus seguidores individuales; cambian la percepción de los temas que tienen los seguidores ayudándoles a enfocar viejos problemas en nuevas formas; y son capaces de emocionar, despertar e inspirar a sus seguidores a que realicen un esfuerzo adicional para alcanzar las metas del grupo.

Sin embargo, no se debe visualizar al liderazgo transaccional y al liderazgo transformacional como enfoques opuestos para conseguir que se realicen los objetivos. El liderazgo transformacional se construye sobre el liderazgo transaccional, y produce niveles de esfuerzo y desempeño de los subordinados que trascienden lo que ocurriría sólo con un enfoque transaccional. Aún más, el liderazgo transformacional es algo más que carisma. "El [líder] puramente carismático puede desear que sus seguidores adopten el punto de vista del mundo que tiene el carismático, y no ir más allá; el líder transformacional trata de imbuir en sus seguidores la capacidad de cuestionar no sólo los puntos de vista establecidos, sino, con el tiempo, aquellos que el estableció".

3.2.2.1. EL LIDERAZGO MEDIANTE LA CESION A LOS SUBORDINADOS DEL PODER DE DECIDIR Y ACTUAR.

Se ha desarrollado una tendencia importante durante el último decenio, que tiene inmensas aplicaciones para el liderazgo.

Esta tendencia es que los administradores adopten la cesión a los subordinados del poder de decidir y actuar. Para ser más específicos, se aconseja a los administradores que los líderes eficaces compartan el poder y la responsabilidad con sus subordinados. El papel del líder que realiza la cesión es el de mostrar confianza y visión de las cosas, eliminar barreras que bloqueen el desempeño, ofrecer estímulo, motivar y capacitar a sus empleados.

El problema con el movimiento actual de la cesión del poder de decidir y actuar está en que pasa por alto hasta que grado se puede compartir el liderazgo y las condiciones que facilitan el éxito del liderazgo compartido.

A causa de factores como la reducción de tamaño, mayores habilidades de los empleados, compromisos de las organizaciones con la capacitación continua, el establecimiento de programas de administración de calidad total y la introducción de equipos auto administrados, es indudable que es más frecuente que se den situaciones que requieran un enfoque de mayor cesión de facultades y dar el poder de decidir y actuar en el liderazgo.

3.2.2.2. ¿EXISTE UNA BASE BIOLÓGICA PARA EL LIDERAZGO?

¿Es posible que el comportamiento del líder resida en las hormonas del cuerpo y en los transmisores nerviosos del cerebro? Aunque esto podría sacar el estudio del liderazgo del laboratorio de comportamiento para llevarlo al de química, hay una evidencia creciente de que el liderazgo tiene raíces biológicas.

Una creciente evidencia científica sugiere que los mejores líderes no son necesariamente los más listos, fuertes o agresivos de un grupo, sino los que son más eficaces en el manejo de las interacciones sociales. Esta conclusión no es especialmente sorprendente. Sin embargo, los investigadores han encontrado

que los líderes eficaces poseen una mezcla bioquímica especial de hormonas y química del cerebro que les ayuda a construir alianzas sociales y enfrentar la tensión.¹⁰

3.3. EL PODER

Es más fácil para la mayoría de nosotros hablar acerca del dinero o hasta de sexo, que hablar del poder. Las persona que lo tienen, niegan tenerlo; las personas que lo buscan, tratan de no parecer que lo están buscando; y aquellos que son buenos para obtenerlo, guardan mucha discreción sobre la forma de conseguirlo. Pero los investigadores del CO han aprendido bastante en el último decenio o en los dos últimos acerca de la forma como la gente obtiene y utiliza el poder en las organizaciones.

El poder se refiere a la capacidad que tiene A para influir sobre el comportamiento de B, de manera que B haga algo que de otra manera no haría. Esta definición implica: (1) un potencial que no necesita realizarse para ser eficaz; (2) una relación de dependencia, y (3) el supuesto de que B puede ejercer cierta discrecionalidad sobre su propio comportamiento.

3.3.1. LAS BASES DEL PODER.

3.3.1.1. PODER LEGITIMO.

En los grupos y organizaciones formales, tal vez el acceso más frecuente a una o más de las bases del poder es la posición que uno ocupa en la estructura jerárquica. A esto se le llama poder legítimo. Representa el poder que una

¹⁰ Heim Pa/ Chapman Elwood, Como ser un líder, Iberoamericana, España, 1996, paginas 5,6,8,9,10,23,24,45,46,47,67.

persona recibe como resultado de su puesto en la jerarquía formal de una organización.

3.3.1.2. PODER DE EXPERTOS.

El poder de expertos es la influencia que ejerce como resultado de la capacidad, habilidades especiales o conocimientos. El poder de expertos ha llegado a ser una de las fuentes más poderosas de influencia, a medida que el mundo se orienta más hacia la tecnología.

3.3.1.3. PODER COERCITIVO.

French y Raven definen el poder coercitivo como aquel que está fundamentado en el temor. Uno reacciona ante este poder por temor de los resultados negativos que pudieran resultar si uno no cumple. Descansa sobre la aplicación, o amenaza de aplicación, de sanciones físicas como la imposición de un castigo, la generación de frustración mediante la restricción de movimientos, o el control por la fuerza de las necesidades fisiológicas o de seguridad básicas.

3.3.1.4. PODER DE REFERENCIA.

El poder de referencia se desarrolla por la admiración que se siente por otra persona y el deseo de ser como la persona admirada. Entonces, en un sentido, se parece mucho al carisma. Si uno admira a alguien hasta el punto de modelar su comportamiento y actitudes hará que concuerden con los de aquella persona, esta persona tiene poder de referencia sobre usted.

El poder de referencia explica porque se le pagan millones de dólares a las celebridades para que apoyen diversos productos comerciales.

¿Qué diferencias existen entre los dos términos? Una diferencia se relaciona con la compatibilidad de metas. El poder no requiere la compatibilidad de metas, sino simplemente que exista la dependencia. En cambio, el liderazgo exige cierta congruencia entre las metas del líder y las de las personas lideradas. Una segunda diferencia se relaciona con la dirección de la influencia. El liderazgo se enfoca en la influencia descendente sobre sus propios subordinados. Minimiza la importancia de los patrones de influencia lateral y ascendente. El poder no lo hace.¹¹

3.4. AUTORIDAD

La autoridad formal es un tipo de poder. Se funda en el reconocimiento de la legitimidad o legalidad de los intentos de ejercer la influencia. A los individuos o grupos que tratan de ejercer la influencia se les reconoce el derecho de hacerlo dentro de los límites establecidos. Este derecho nace de la posición formal en el seno de la organización.

3.4.1. LAS BASES DE LA AUTORIDAD FORMAL: DOS PERSPECTIVAS.

Hay dos teorías fundamentales sobre el origen de la autoridad formal en las organizaciones: la perspectiva de aceptación y la perspectiva clásica.

3.4.1.1. LA PERSPECTIVA DE ACEPTACION.

La segunda perspectiva referente al origen de la autoridad formal, la perspectiva de aceptación, atribuye la base de la autoridad al que recibe la influencia y no al que la ejerce.

¹¹ O'foole James, El liderazgo del cambio, Prentice Hall, México, 1995, paginas 23,24,25,39,40,52.

3.4.1.2. LA PERSPECTIVA CLASICA.

La perspectiva clásica supone que la autoridad se origina en algún nivel muy alto de la sociedad y que luego se transmite legítimamente de un nivel a otro.

3.4.2. TIPOS DE AUTORIDAD.

3.4.2.1. AUTORIDAD DE LINEA.

Toda organización existe con el propósito de conseguir determinadas metas. Los administradores de línea pueden definirse como aquellos que tienen la responsabilidad directa de alcanzar esas metas.

La autoridad de línea esta representada por la cadena estándar de mando, comenzando con el consejo de administración y alargándose hacia abajo por los diversos niveles en la jerarquía hasta el punto de donde se lleva a cabo las actividades básicas de la organización.

3.4.2.2. AUTORIDAD STAFF.

El personal staff incluye a individuos o grupos de la organización que proporcionan servicios y asesoran al personal de línea. El concepto de staff incluye a todos los elementos de la organización que no se clasifican en la categoría lineal.

El concepto y el empleo de personal asesor no es una innovación reciente. Este tipo de personal ha sido utilizado a través de la historia por emperadores y reyes hasta por los gobiernos parlamentarios y las dictaduras.

3.4.2.3. AUTORIDAD FUNCIONAL.

El papel de los miembros del staff consiste en proporcionar asesora y servicios a los miembros de línea, implica que carecen de una autoridad formal e independiente. En realidad, los departamentos staff, en especial los encargados de las funciones de auditoría formal sobre los miembros de línea dentro de los límites de sus funciones.

El derecho a controlar las actividades de otros departamentos en su relación con responsabilidades específicas de staff, reciben el nombre de autoridad funcional.¹²

3.5. DELEGACION.

Podemos definir la delegación como:

"La asignación de autoridad formal y de responsabilidad a otra persona para que lleve a cabo determinadas actividades".

La delegación de autoridad por los superiores a los subordinados es evidentemente necesaria para el buen funcionamiento de cualquier organización, dado que ningún superior puede realizar personalmente o supervisar completamente todas las actividades de una organización.

Esta definición implícitamente da origen a dos preguntas estrechamente relacionadas: ¿Se puede delegar la autoridad? ¿Se puede delegar la responsabilidad? Nuestra definición ya ha contestado a la primera de estas dos preguntas: hay muy poco acerca de la delegación de autoridad; se puede y

¹² Jemings David/ Wattan Stuart, Toma de decisiones, CECSA, México, 1996, paginas, 23,24,25,41.

debe delegar. En resumen, uno no delega responsabilidad, ya que esta siempre permanece con el gerente que delega.

Aunque la delegación es la transferencia de poder legítimo, se relaciona también con las otras bases de poder. Cuando se confiere autoridad formal, el poder de recompensar y castigar va con ello hasta cierta medida. El poder de experto también se puede transmitir indirectamente con la delegación: los subordinados que actúan en el lugar del superior adquirirán poder de experto hasta el punto que desarrollen las habilidades necesarias para desempeñar la actividad

3.5.1. BARRERAS PARA DELEGAR.

Pese a las ventajas, muchos administradores están renuentes a delegar la autoridad y muchos subordinados no la aceptan fácilmente. La verdadera razón puede ser simplemente que el administrador sea demasiado desorganizado o inflexible para delegar trabajo de manera efectiva. Otras barreras para delegar son la inseguridad y la confusión acerca de quien es el principal responsable de una actividad específica: el administrador o el subordinado.

3.5.1.1. LO QUE NO ES LA DELEGACION.

1. No es abdicación: no es sólo cuestión de darle al la gente trabajos para realizar y decirles que los hagan.
 2. No es abandono de las responsabilidades del administrador.
 3. No significa que el administrador pierde el control.
 4. No significa que el administrador evita tomar decisiones: el administrador que
-

Para saber bien como delegar, usted debe estar en pleno control de su propio trabajo. Ello significa que periódicamente se debe: Repasar sus obligaciones y responsabilidades como gerente.

Reafirmar los objetivos primarios de su unidad.

Destacar las áreas de resultados claves.

Volver a examinar su cantidad de trabajo para identificar aquellas pocas tareas que solo usted puede hacer.

Recordar que es el gerente no un contribuidor individual. Su trabajo es utilizar eficientemente sus recursos humanos para lograr los objetivos de la organización. Debe separar lo más importante de aquello que no lo es y proceder basándose en las prioridades.

Mientras más se ayuda al desarrollo de el personal y más pueda delegar en ellos, más lo podrán ayudar a ellos a identificar las áreas de resultados claves y cumplir los objetivos. Se deben dejar los trabajos que en realidad pertenecen a los empleados. Ello incluye investigar y buscar soluciones a los problemas en sus respectivas áreas de responsabilidad. Hay que asegurarse de que estén bien adiestrados y hay que ayudarlos cuando se sientan perdidos, pero, hay que darles la oportunidad de realizar el trabajo para el cual fueron contratados.

3.5.1.3. PLANIFICANDO LA DELEGACIÓN.

Seleccionar que, se debe delegar es solamente el primer paso en el proceso de la delegación. La delegación, como la mayor parte de los otros trabajos de la gerencia, tiene mayor éxito si está planificada. Puede tomar solamente unos minutos para trabajos sencillos; o unas cuantas horas cuando el proyecto es muy complejo.

3.5.2. PRINCIPIOS PARA UNA DELEGACION EFECTIVA.

La principal condición previa para lograr una delegación efectiva sigue siendo la voluntad del administrador de dar al subordinado verdadera libertad de llevar a cabo las actividades delegadas. Esto significa dejarlos escoger métodos y soluciones distintos a los que hubiera seleccionado el administrador. También significa darles la libertad de cometer errores y aprender de ellos. Los errores de los subordinados no son una excusa para dejar de delegar, sino una oportunidad de ofrecer capacitación y apoyo.

Una segunda condición previa para la delegación es la comunicación abierta entre los administradores y los subordinados. Los administradores que conocen las capacidades de sus subordinados pueden decidir de manera más realista que actividades delegar a cada quien. Los subordinados a los que se estimula a usar sus habilidades y que sienten que sus administradores los apoyan, serán, en consecuencia, los más indicados para aceptar responsabilidades. La tercera condición previa para la delegación es la habilidad del administrador de analizar factores como la cultura de la organización, los requisitos de las actividades y las capacidades de los subordinados. Estas condiciones previas son todas importantes para llevar a cabo las actividades de una delegación efectiva, mismas que se enumeran a continuación:

1. Decidir que actividades se pueden delegar. Varios asuntos se pueden y deben delegar. Algunos de estos son decisiones menores, actividades rutinarias, etc. En cualquier caso, deberes poco comunes, muy exigentes y que signifiquen un reto, pueden delegarse a los subordinados, cosa que ayuda mucho en su desarrollo.
2. Decidir quien adquirirá la responsabilidad. ¿Quien tiene tiempo libre? ¿Requiere trabajo de conocimientos especiales? ¿Para quien será una

experiencia de desarrollo apropiada y útil? Hágase estas preguntas cuando decida quien de su gente adquirirá las responsabilidades.

3. Delegar las responsabilidades. Proporcione toda la información relevante sobre la actividad. En la medida de lo posible. Deleque de acuerdo con los resultados que se esperan, y no con los métodos de usarse. Desarrolle un clima de comunicación libre y abierta entre usted y la persona la que ha delegado la actividad.

4. Establezca un sistema de retroalimentación. Prepare un sistema de fechas de control y/o información que sirva de retroalimentación, a fin de que usted permanezca enterado de los avances. No obstante, seleccione con cuidado su sistema de retroalimentación sin olvidar que, mientras más estricto sea su control, se está efectuando en realidad, menos delegación.

3.5.3. PRINCIPIOS CLASICOS PARA UNA DELEGACION EFECTIVA.

1. Establecer una línea clara de autoridad que corra desde el nivel más alto de autoridad, hasta el más bajo. Esta regla, reconocida como el servicio escalar, ayuda a los miembros de la organización a entender a quien puede delegar, quien les puede delegar a ellos y a quien tienen la obligación de rendir cuentas.

2. Para evitar la confusión, cada persona debe tener la obligación de rendir cuentas solo a un superior. Este se conoce como el principio de unidad de mando.

3. Asignar la obligación de rendir cuentas por determinadas actividades al nivel mas bajo de la organización en la que existe suficiente habilidad e información para llevarlas a cabo por completo. Checar las horas de entrada, por ejemplo, se delegaría a los supervisores de mas bajo nivel en lugar de las jefaturas divisionales.

4. Dar a los subordinados suficiente autoridad para efectuar las actividades delegadas. Un administrador de ventas de quien se espera alcance cierta cuota estaría limitado sin la autoridad de asignar territorios, recompensar a los agentes de ventas efectivos y despedir a los incompetentes.

5. Asegurarse de que los subordinados comprendan que son responsables de lograr resultados específicos.

Esto no significa que los administradores ya no sean responsables de las actividades delegadas; simplemente significa que los administradores deben comunicar con claridad las actividades y los objetivos a los subordinados e influir en ellos para que acepten la autoridad y responsabilidad por dichas actividades.

3.5.4. COMO HACER UNA EVALUACIÓN ANTES DE DELEGAR.

La fase de planificación antes de asignar un trabajo es la oportunidad que tiene el gerente para organizar la distribución del trabajo y programarlo en su unidad. La calidad de su preparación determina en gran parte el éxito de su delegación. Los gerentes que ignoran la planificación, por lo general, son aquellos que guardan demasiado trabajo para si mismo o que sobrecargan de trabajo a su personal sin distinción de personas.

3.5.4.1. COMO COMUNICAR LA DELEGACIÓN.

La delegación no es pasar el trabajo a otros que están debajo de uno. Cuando el gerente está delegando está consultando y desarrollando, a la vez que asigna el trabajo. La comunicación abierta es vital y el éxito depende, en última instancia, de la destreza de comunicación del gerente y del empleado, y de la calidad de relación entre los mismos. Cuando hay falta de confianza en uno de ellos la comunicación es muy pobre y hasta es posible que exista una falta de comprensión o motivación.

3.5.5. PREPARANDO A LOS EMPLEADOS PARA LA DELEGACIÓN.

El gerente tiene todo el derecho de esperar resultados del empleado, de acuerdo con los parámetros establecidos al hacerse la delegación.

3.5.5.1. LA PREPARACIÓN EMPIEZA AL SER EMPLEADO.

Si el gerente desea tener un personal fuerte en el que el puede delegar, debe tener esa premisa en mente al contratar a sus empleados. La parte más importante del éxito de un gerente son los recursos humanos. Un buen personal garantiza las utilidades, el rendimiento, el crecimiento y la supervivencia a largo plazo.

3.5.5.2. DESARROLLE A SUS EMPLEADOS PARA QUE PUEDAN HACERSE CARGO DE TRABAJOS COMPLICADOS.

Muchos supervisores emplean demasiado tiempo solucionando problemas que estarían mejor en manos de los empleados que el supervisa. Cuando trata de resolver todos los problemas se retrasa la producción, los empleados se frustran y se limita el tratamiento personal. El supervisor termina con menos tiempo para planificar, organizar, motivar y controlar. La delegación es más eficiente cuando este participa en la solución de los problemas no cuando es necesario, en vez de dominarlo todo.

En vista de ello, se debe enseñar la solución de los problemas en cada nivel de la organización. La solución de los problemas debe ser lo más sencillo posible mientras se hace el trabajo.¹³

¹³ Quinn Robert, Sabiduría para el cambio, Prentice Hall, 1997, paginas 34,35,36,37,89,90,91, 123,156.

CAPITULO 4

EL MODELO: EMPOWERMEN

4.1 HACIA UNA ORGANIZACIÓN CON DELEGACIÓN DE PODER Y AUTORIDAD

¿Cómo son los grupos y/o equipos de trabajo en donde ya se ha delegado poder y autoridad?. Los empleados se sienten responsables no solamente por hacer un trabajo, sino también por hacer que la compañía trabaje mejor. El empleado moderno es un activo solucionador de problemas, que ayuda a planear como deben hacerse las cosas y como hacer para que estas se lleven a cabo. Los equipos trabajan juntos para mejorar continuamente su desempeño, alcanzando con esto mayores niveles de productividad. Las organizaciones están estructurados de tal modo que su personal se sienta capaz de alcanzar los resultados esperados, que puedan hacer lo que necesita hacer, no solo lo que se requiere de ellos y por lo cual son recompensados.

Un lugar de trabajo en donde se delega poder y autoridad se caracteriza por:

- Mejorar constantemente la calidad del trabajo
- Ampliar las habilidades y tareas que se utilizan en un puesto
- Promover la innovación y creatividad
- Tener mas control sobre las decisiones acerca del trabajo

Ejecutar tareas enteras, en vez, de llevar a cabo únicamente parte de ellas
Satisfacer al cliente
Tener orientación al mercado¹³

Para poder delegar poder y autoridad se tiene que empezar con un cambio interior del gerente. Entender que delegar poder y autoridad no significa perder control, sino ganarlo. Delegar poder y autoridad debe quedar en la raíz del comportamiento y la mente de toda la organización, del gerente y de los empleados. Es una orientación fundamentalmente distinta sobre el trabajo en conjunto. Por ejemplo, en una compañía con jerarquía tradicional, usted acude a una persona - el jefe - en búsqueda de dirección y autoridad. En un lugar de trabajo en donde exista delegación de poder y autoridad se acude a cualquiera, y se analiza cualquier opinión, incluyendo la de usted mismo, antes de actuar.

Delegar poder y autoridad es una buena noticia para los gerentes, aunque se necesita de un tiempo de ajuste antes de que se puedan experimentar los beneficios. En vez de tener la responsabilidad única, el gerente recibe la ayuda de los demás. En vez de sentir que "Yo" soy el que tengo que hacer el trabajo, el gerente puede decir "Nosotros" tenemos que hacerlo juntos. Un lugar de trabajo con poder y autoridad delegados es aquel en donde los equipos de gente trabajan juntos y colaboran para hacer que el trabajo se lleve a cabo. Esto es muy diferente del lugar tradicional de trabajo competitivo, donde cada empleado individual está ocupado en una carrera contra los demás para que las cosas se hagan. En un lugar de trabajo con delegación de poder y autoridad la gente puede contar con las otras personas, en vez de trabajar para sí mismo.

Tradicionalmente el papel del gerente era mantener los procesos y la gente bajo estrecho control. Los mejores gerentes eran los que mantenían el mayor control sobre su gente. El comportamiento de los empleados tenía que ser vigilado y

¹³ Parker Follet Mary, Precursora de la Administración, McGraw Hill, México, 1997, pagina 33.

controlado por gerentes y supervisores. Los nuevos lugares de trabajo son aquellos donde la gente tiene facultades para tomar sus propias decisiones y manejarse por ellas mismas. Un equipo en donde se ha delegado el poder y la autoridad es muy diferente de la noción tradicional de control. Es un ambiente donde la gente quiere ser responsable y libre de tomar sus propias decisiones. Pero mucha libertad personal pudiera llevar al caos.

Usted, como gerente o supervisor, probablemente se sienta atrapado entre el deseo de imponer control a su personal y el de permitirles libertad. Puede sentir que control y libertad son los extremos opuestos de un espectro donde usted tiene que escoger entre uno y otro. Pero, fijándose bien, usted puede ver que en cualquier organización algunas cosas deben ser controladas muy estrechamente, mientras que otras áreas de trabajo pueden ser dejadas a la libertad e iniciativa del personal.

Usted quiere mantener estrecho control sobre la calidad y los recursos pero, por otro lado, quiere mejorar la creatividad individual, responsabilizar a la gente por sus resultados e invitarlos a desarrollar un alto compromiso hacia su trabajo. Delegar poder y autoridad en un equipo significa encontrar el balance correcto.

4.2 EL RESULTADO DE DELEGAR PODER Y AUTORIDAD A SU EQUIPO DE TRABAJO.

Piense en la relación que existe entre libertad y control. Una organización puede ser fuerte en una de las dos o en ambas. En un lugar de trabajo con delegación de poder y autoridad paradójicamente la gente siente ambas: control, coordinación y libertad personal. A continuación se muestran algunas características de lugares de trabajo sin delegación de poder y autoridad a los equipos.

A la gente no le gusta mucho su trabajo.
La gente es muy negativa.
La gente sólo hace lo que se supone que debe hacer.
Nadie dice lo que realmente piensa.
La gente es suspicaz.
La gente no está muy dispuesta a ayudar a los demás.
Los empleados que no conocen como se trabaja en un lugar donde se delega poder y autoridad tienen los siguientes sentimientos.
No son importantes.
Normalmente deben guardar sus ideas para ellos mismos.
Ellos "venden" su trabajo.
No se necesita mucho de sus habilidades ni de su energía.

Los empleados que trabajan en un lugar donde se les delega poder y autoridad tienen las siguientes características:
Sienten que constituyen la diferencia.
Son responsables de sus propios resultados.
Son parte de un equipo.
Pueden usar completamente sus talentos y sus habilidades.
Tienen control sobre cómo hacen su propio trabajo.
Toman la iniciativa.¹⁴

4.3 DE LA PIRAMIDE AL CIRCULO

4.3.1. LA ORGANIZACIÓN EN DESARROLLO

Desde el principio de los setenta, las organizaciones en todo el mundo han empezado a reemplazar las tradicionales estructuras, altamente controladas y de

¹⁴ Fuller George, Respuestas rápidas para los gerentes, Prentice Hall, México, 1996, paginas 23,24.

escasa involucración de sus empleados, en un ambiente organizacional caracterizado por un mayor compromiso, alta involucración del personal y automanejo. Una manera de mirar el cambio hacia la delegación de poder y autoridad es pensar en las dos maneras básicas para estructurar una organización. La organización tradicional está hecha en forma de pirámide, mientras que la nueva organización, en donde hay delegación de poder y autoridad a los equipos de trabajo, puede ser más parecida a un círculo o a una red.

4.3.1.1 LA PIRAMIDE.

La revolución burocrática de principios de siglo inicio la tradición de la especialización del trabajo en nombre de la gerencia científica. Esto llevó a que las organizaciones adoptaran el estilo piramidal, con funciones altamente especializadas, límites claros, descripciones de trabajo limitadas, y un control muy estrecho de los supervisores para asegurar que el trabajo fuera hecho consistente y rápidamente. En las organizaciones jerárquicas, enfocadas hacia el control, la gente que ocupa la punta de la pirámide es la que planea y piensa, mientras que los niveles más bajos sólo hacen el trabajo.

Características de la Pirámide:

Las decisiones son tomadas por la alta dirección.

Cada persona es claramente responsable únicamente de su trabajo.

Los cambios son muy raros y muy lentos, y normalmente se generan desde arriba.

Las comunicaciones y la retroalimentación van de arriba hacia abajo.

La comunicación y los movimientos entre las diferentes divisiones son mínimos.

Si usted hace bien su trabajo puede esperar seguridad en el mismo y promociones cuando la organización se expanda.

La atención de la gente se dirige hacia arriba, y la persona que está sobre usted es responsable de los resultados que usted alcance.

Los gerentes dicen cómo deben ser hechas las cosas y que es lo que se espera. No se espera que los empleados estén motivados, por lo que es necesario mantenerse un control muy estrecho sobre su comportamiento. Hasta hace muy poco, la mayoría de las organizaciones operaban mas o menos de acuerdo a estos principios.

4.3.1.2. EL CIRCULO

La nueva forma de organización se llama de círculo o de red, porque puede verse como un conjunto de grupos coordinados o equipos, unidos por un centro en vez de un ápice.

Características del Círculo:

El cliente está en el centro.

La gente trabaja en forma conjunta cooperando para hacer lo que se debe.

Se comparten responsabilidad, habilidad y autoridad.

El control y la coordinación vienen a través de comunicación continua y muchas decisiones.

Algunas veces el cambio es muy rápido, conforme van apareciendo nuevos retos.

La habilidad clave de un empleado, y de un gerente, es su capacidad para trabajar con otros.

Hay relativamente pocos niveles de organización.

El poder viene de la habilidad de influir e inspirar a los demás, no de su jerarquía.

Se espera que los individuos se manejen por sí mismos, y son juzgados por el total de su trabajo; el enfoque es hacia el cliente.

Los gerentes son los que dan la energía, proveen las conexiones y delegan poder y autoridad a sus equipos.

4.3.2. EL CAMINO HACIA LA DELEGACIÓN DE PODER Y AUTORIDAD.

El cambio de la pirámide al círculo no es un ciclo fácil de desarrollar. De hecho, es una locura ser parte de una organización que se está moviendo de una hacia la otra. Hay cambios por todos lados y es difícil ver las razones de estos cambios, la gente siente que constantemente está reaccionando, apagando incendios y no tiene el tiempo o la energía para innovar o iniciar algo.

Mientras avanza va a encontrar muchos tropiezos que pueden ser previsible. No se atore. Acepte que los tropiezos están ahí y encuentre ideas y determinación conforme vayan apareciendo. Vencer lo siguiente es clave.

- Inercia - dificultad en decidirse a empezar (normalmente parece más seguro y más fácil quedarse en donde se esta).
- Dudas personales - no creer que usted realmente puede crear y darle poder y autoridad a su lugar de trabajo.
- Ira - echarle la culpa a los demás por tener que pasar por todo esto.
- Caos - se ven tantas formas de llegar al final que se pierde uno en el camino.¹⁵

4.4. MOTIVACION A TRAVES DE AUTOESTIMA

¿A donde se fue la lealtad? El ambiente dominante en muchas de las compañías americanas es de miedo y ansiedad. Soldados leales a la corporación solían pensar que sus patrones recompensarían el buen trabajo con seguridad en el empleo, una paga decente y buenas prestaciones. Ahora tienen muy serias dudas acerca de si deben esperar algo mas allá del próximo cheque de pago.

¹⁵ Scott Cynthia/ Jaffe Dennis, Empowerment, Iberoamericana, España, 1994, paginas 36,37,38,39.

UN EQUIPO DE TRABAJO CON PODER Y AUTORIDAD ES TOTAL.

La gente en el trabajo quiere hacer la diferencia. Una encuesta reciente de la compañía Gallup encontró que cerca de tres cuartos de los trabajadores quieren que su trabajo tenga mas trascendencia. Sin embargo, la mayoría de las teorías de motivación de trabajo asumen lo opuesto: la gente básicamente no se preocupa y se les debe vigilar muy estrechamente para asegurarse de que hagan su trabajo. Los gerentes que delegan poder y autoridad a su equipo de trabajo motivan a su personal involucrándolos y comprometiéndolos en las tareas que tienen que hacer, no forzándolos a hacerlas. Emplean el deseo natural de la gente de ser útil y de hacer notoria la diferencia entre el modo y la forma en que enfocan sus actividades. Con demasiada frecuencia las organizaciones recompensan únicamente a la gente por su esfuerzo individual y no por el trabajo de equipo. El gerente que delega poder y autoridad a su equipo de trabajo trata de diseñar nuevas recompensas por trabajar en equipo, compartir y ayudarse entre sí.

EL TRABAJO SATISFACE NECESIDADES HUMANAS

En un tiempo las compañías americanas se olvidaron de sus clientes. Ahora parece que también se están olvidando de sus empleados.

El concepto de equipo de trabajo con poder y autoridad cuestiona el punto de vista que afirma que la organización y los individuos están en conflicto. Un equipo de trabajo en donde se ha delegado poder y autoridad sugiere que la organización puede satisfacer a los individuos y también lograr lo que desea. Puede ser una relación ganar-ganar mutuamente benéfica.

Es asombroso que organizaciones con poderosos sistemas técnicos digno del siglo XXI estén moldeadas por reglas burocráticas que fueron concebidas a

principios del siglo XX. Y que además, tratan de motivar a su personal utilizando ideas sobre la naturaleza humana que datan de principios del siglo XIX. Muchos gerentes pasan gran parte de su tiempo descalificando gente, inventando razones de porque la gente no hace lo que la organización quiere que hagan.

Los gerentes se dicen a si mismos:

No están motivados

A la gente no le importa

No tienen la capacidad

No son confiables

Simplemente no lo van a hacer

Esperan lo peor de la gente. En realidad eso es lo que pasa cuando la gente esta motivada al estilo gerencial de la vieja guardia. No es sorprendente que los gerentes encuentren que esas creencias negativas resulten correctas. Ellos están en lo cierto, pero por razones equivocadas. Los gerentes no se han dado cuenta que han creado una profecía autocumplida. Actuando con la seguridad de que el equipo no va a alcanzar los resultados deseados, el gerente prueba que su supuesto negativo era correcto. La clave para motivar al personal es ver nuestras propias actitudes y suposiciones acerca de lo que ellos quieren, y de como crear un ambiente de trabajo positivo.

¿ QUE MOTIVA A SUS EMPLEADOS?

¿Sabe usted lo que quieren realmente sus empleados? Sus respuestas podrían sorprenderlo. Una encuesta hecha a 2000 trabajadores y sus supervisores inmediatos encontró que lo que los gerentes piensan que desean sus empleados, y los empleados realmente desean, es completamente diferente.

Respondiendo a esta investigación los gerentes consistentemente se vieron a si mismos siendo motivados por factores diferentes de los que motivaban a sus empleados. Ellos sentían que la mejor manera de motivar a los empleados era emplear el trío de motivadores tradicionales: seguridad en el trabajo, recompensas económicas y promociones.

El problema es que los motivadores tradicionales son recursos escasos para una compañía. Simplemente no pueden darse en las actuales condiciones de trabajo. Por lo tanto, si estos fueron los instrumentos escogidos por sus supervisores para motivarlos, la mayoría de los empleados estarían constantemente insatisfechos.

TODOS PUEDEN SER UN VIP

Sin embargo, hay algunas buenas noticias. La encuesta también pidió a los empleados de las compañías, que dijeran cuales eran los factores que realmente los motivaban. Ellos escogieron un conjunto de varios motivadores como los mas efectivos. De hecho, el trío tradicional de motivadores estaban al final de la lista. Los motivadores primarios de los lugares de trabajo que utilizan los equipos de trabajo con poder y autoridad son los que nosotros llamamos VIP:

Validación:

- Respetto a los empleados como personas.
- Flexibilidad para cubrir las necesidades personales.
- Fomentar el aprendizaje, el crecimiento y habilidades

Nuevas.

Información:

- Conocer por que se hacen las cosas.
- Obtener información interna acerca de la compañía

Participación:

- Empleados con control sobre la forma de hacer su propio trabajo.
- Intervención en las decisiones que los afectan.

Viendo la lista anterior ¿hay escasez de recursos para un grupo de trabajo? No de hecho pueden estar disponibles, y gratis, para cualquiera. Todos los gerentes pueden dar respeto, información y participación en sus lugares de trabajo.

La clave para crear un lugar de trabajo con poder y autoridad es explorar entre esos nuevos motivadores para crear un lugar de trabajo donde la gente quiera trabajar. Esto significa darse cuenta que es mas fácil que sus empleados le ayuden a hacer un buen trabajo si se sienten tratados como gente adulta, si sienten que la organización va a tomar en cuenta sus necesidades, si saben por que están haciendo las cosas, y si pueden ayudar a decidir la mejor manera de hacer su trabajo.

COMO AFECTA LA IRA AL TRABAJO

La actitud que tenemos hacia nosotros mismos es el factor mas importante para curarnos y estar sanos.

La presión en los lugares de trabajo actuales es muy grande. Cuando un gerente se siente presionado tiende a reaccionar con comportamientos que en nada ayudan. Esto ocurre cuando, por ejemplo, el gerente se siente frustrado o tiene dificultad en saber como puede hacer para que se ejecute el trabajo.

En estos casos los gerentes se enfrentan a su equipo y dan rienda suelta a sus sentimientos con ira, culpa, aumentando el control y limitando la información. La crítica y el exceso de control interfieren con el deseo de los empleados de

aumentar el poder y autoridad en su equipo de trabajo. El manejo de personal por medio del miedo tiene sus adeptos, pero a la larga tiende a ser contraproducente.

CRITICA

¿Cómo responde usted a la crítica? ¿Lo motiva? La mayoría de la gente dice que no pero los gerentes persisten en criticar y culpar a sus empleados. Trate de darse cuenta de que tan seguido critica usted a los demás. Piense en algún otro modo en que pueda ofrecer sugerencias o señalar dificultades sin criticarlos.

La tendencia a criticar a otras personas tiene varias consecuencias:

- La gente evita a las personas que saben que los van a criticar
- La gente retiene información
- La gente se enoja
- La gente se siente mas presionada
- La gente comete mas errores
- La gente se vuelve mas cautelosa y retiene las ideas creativas
- La gente evita traer malas noticias

MANTENER EL CONTROL Y ESTAR SIEMPRE EN LO CORRECTO

Todos conocemos a gerentes que quieren tener todo controlado y que nunca van a admitir, ni a considerar que pueden haber cometido algún error. Ese estilo gerencial, no importa que tanto talento tenga el gerente, tiene un efecto en sus subordinados: los hace involucrarse menos, contribuir menos y pensar únicamente en complacer al jefe, no en hacer el trabajo.

Muchos lugares de trabajo se vuelven menos importantes porque los empleados pasan todo su tiempo tratando de averiguar que es lo que el gerente quiere, en vez de explorar realmente como seria hacer un buen trabajo. Otro resultado de

este comportamiento es que los empleados no toman iniciativas, sino que tratan que el gerente resuelva todos sus problemas. Esto hace que las cosas sean mucho mas lentas, ya que todo tiene que revisarse con el jefe antes de llevarse a cabo.¹⁷

AUTOESTIMA EN EL LUGAR DE TRABAJO

La gente pasa casi un tercio de su vida en el trabajo y el gerente debe recordar que los lugares de trabajo son , probablemente, la comunidad mas importante en la que vive una persona. Un equipo con poder y autoridad es el edificio y mejora de autoestima básica en el lugar de trabajo. La gente a la que se le permite sentirse bien consigo misma puede dar mucho mas de si en el trabajo. también esta físicamente mas sana. El resultado es gente sana en lugares sanos.

En situaciones donde la gente no es libre de trabajar a su máxima efectividad y se ataca su autoestima constantemente la tensión es evidente. Se elevan consistentemente las enfermedades y el ausentismo, y la moral decae. La productividad falla por todos lados. Se puede ver la salud, la productividad y la satisfacción en el trabajo como tres círculos que se interconectan:

Los trabajadores tienen que ser alentados y encontrar satisfacción en lo bien que hacen su trabajo. La clave de la motivación en un ambiente sano con poder y autoridad es entender que lo que mas satisfacción le da a la gente es hacer un buen trabajo. La gente prospera cuando se le da información, habilidades, herramientas y responsabilidad. La autoestima mejora cuando se le permite a la gente usar mas su criterio en el trabajo. En las estructuras piramidales tradicionales solamente a unas cuentas personales se les permite ganar. La meta del círculo es que todo el mundo gane.

¹⁷ Miklos y Tello, Planeación Interactiva, Limusa, México, 1996, pagina 82.

La autoestima se nutre cuando se logran metas. Las organizaciones exitosas necesitan crear una estructura y un clima en donde la gente pueda tener éxito. Desafortunadamente, muchas de las revisiones de desempeño son conducidas por personas que no se sienten bien con ellas mismas. Esa es una de las principales razones por las que las organizaciones hacen que la gente falle.

EL NUEVO CONTRATO DE TRABAJO: MUTUALIDAD

De aquí en adelante el empleado va a tomar toda la responsabilidad de su propia carrera de mantenerse actualizado, de promoverse a si mismo al siguiente puesto en el momento adecuado , de apartar fondos para su retiro, y lo más intimidante de todo, de alcanzar la satisfacción en su trabajo. La compañía, al no hacer promesa alguna, se empeñará en proporcionar un ambiente conductivo, hasta donde lo permitan las exigencias económicas.

Los empleados en todas las compañías lamentan la pérdida de lo que ellos llaman seguridad en el trabajo, la sensación de que la compañía va a hacerse cargo de ellos mientras hagan bien su trabajo. En algunas compañías, cuando se empieza a cambiar hacia una cultura con equipos que se les delegue poder y autoridad, aparece una sensación de traición, profunda y destructiva. La gente siente que la compañía ya no los protege y que están cambiando las reglas. Inicialmente sienten ira y miedo.

Pero las reglas no han sido cambiadas por las compañías. Han sido cambiadas por el nuevo ambiente de trabajo, que fuerza las compañías a trabajar mas intensamente y a ser más responsables de su actuación. Cada compañía tiene que aprender a hacer más con menos, y en un ambiente de cambios continuos, ninguna compañía puede ofrecer seguridad real.

Entonces, ¿Cómo puede usted evitar que sus empleados se retiren hacia la negatividad y pasividad, cuando la compañía intenta que ellos tomen mas

responsabilidades? Este es el dilema de motivación de los gerentes. La respuesta esta en crear un entendimiento real de que las reglas de relación entre la compañía y sus empleados han cambiado fundamentalmente.

COMO FORJAR EL NUEVO CONTRATO DE TRABAJO

Cada compañía tiene un implícito contrato psicológico o un acuerdo con sus empleados -acuerda dar algo a sus empleados a cambio de su compromiso con la compañía. Este acuerdo tradicionalmente envuelve elementos de paternalismo o dependencia, en donde los empleados renuncian a algunas de sus iniciativas y libertades a cambio de sentir que la compañía y sus gerentes están haciéndose cargo de ellos.

Ahora, la compañía no puede tener este mínimo nivel de compromiso de parte de sus empleados. Necesita gente que esté deseosa de poner más de su inteligencia, creatividad y energía para hacer que la compañía trabaje. El empleado debe estar deseoso de cambiar de puesto, aprender nuevas habilidades y lograr que se haga el trabajo que la compañía necesite.

Ahora, el nuevo acuerdo entre empleado y empleador es uno de mutualidad, donde las dos partes están de acuerdo en trabajar una junto a la otra para alcanzar un resultado. La compañía no se puede hacer cargo de sus empleados ilimitadamente, pero puede garantizarles recompensas por lo que ellos están dando. Es un contrato de involucración aquí y ahora, no para el futuro. Es condicional y esta basado en desempeño.

BENEFICIOS DE LA MUTUALIDAD

¿Por qué deben estar de acuerdo los empleados con esta protección más limitada, no digamos ya que se sientan bien acerca de ello? La respuesta tiene que ver con la confianza en ellos mismos. Hay dos beneficios. Pero toma tiempo antes de que se hagan aparentes y puedan ser notados.

Primero, al empleado se le pide que sea más creativo y que se vuelva más activo en el trabajo de la compañía. Este nuevo estilo de trabajo es más satisfactorio y más motivador. Una persona puede aprender, creer y ver los resultados de sus esfuerzos.

Segundo, cuando una persona se responsabiliza por su futuro, crece menos el sentimiento de dependencia de una compañía. Conforme la gente aprende nuevas habilidades y ve que dichas habilidades son útiles, trabaja con la confianza interna de que, aún si la compañía no puede hacerse cargo de ellos, ellos podrán hacerse cargo de sí mismos. Esto les da una sensación muy profunda de autoestima y autoconfianza, sienten que han adquirido habilidades útiles, que han sido recompensados adecuadamente y que pueden encontrar trabajo en cualquier otro lado. Se dan cuenta de que el tiempo invertido valió la pena.

BASES DE LA MUTUALIDAD

El gerente tradicional es responsable de la supervisión del desempeño de sus empleados. Este papel cambia en una organización con equipos de trabajo en donde halla poder y autoridad. El gerente no es responsable por el desempeño sino por crear un ambiente de trabajo donde la gente pueda desempeñarse bien. Como un entrenador, el gerente da soporte y guía a sus empleados para incrementar sus niveles de desempeño.

Claves para negociar un contrato mutuo:

- Compartir la evaluación.
- Orientación hacia la solución de problemas.
- Crecimiento y aprendizaje.

1.- Compartir la Evaluación:

La meta primaria de la evaluación del desempeño es ayudar al individuo a ser mejor, no castigarlo o recompensarlo. ¿Por qué debe ser el gerente el único que evalúe el desempeño?. Frecuentemente el gerente tiene menos información acerca de lo bien que esta trabajando un empleado, en comparación con otros miembros de su equipo o sus compañeros.

En una organización en donde existan equipos de trabajo con poder y autoridad, donde se comparte la responsabilidad del trabajo, también debe compartirse la responsabilidad de la evaluación. Esto significa que en una evaluación de desempeño ambas partes conducen la evaluación. El empleado empieza evaluando su propio desempeño de acuerdo a objetivos preestablecidos. Además, a veces se pide la opinión de otros miembros del equipo y de otros compañeros. La persona que está siendo evaluada puede seleccionar cuatro o cinco gentes para que lo evalúen. La meta es abrir el proceso para que la gente mas relevante se retroalimenten uno a otro.

2.- Orientación hacia la solución de problemas:

El gerente tradicional era una persona que siempre sabía lo que había que hacer y nos lo podía decir. En la organización actual los problemas son tan nuevos y complejos que nadie sabe con certeza lo que hay que hacer para que las cosas funcionen. Cuando surge un problema u ocurre algo inesperado, el papel del gerente es ayudar a los otros a resolverlo. El no es el responsable de encontrar la solución. Mas bien debe trabajar con la persona para investigar y descubrir posibilidades para así averiguar que opciones están disponibles. La meta es ayudar al empleado con un problema, para que aprenda a resolverlo.

A menudo es difícil para un gerente, especialmente para una persona acostumbrada a pensar que ser gerente es ser decisivo y solucionador de problemas. Sin embargo, el gerente que reta a su personal a encontrar sus propias soluciones encontrará que este desarrollará sus habilidades individuales para resolver los problemas.

3. Crecimiento y aprendizaje:

En la nueva organización los empleados quieren aprender, crecer y desarrollar sus habilidades. Esto significa que necesitan tener una serie continua de nuevos retos, y necesitan rotar o moverse entre trabajos rutinarios y repetitivos. Aunque una organización tiene muchos trabajos de rutina, las organizaciones con equipos de trabajo que tengan poder y autoridad están encontrando varios mecanismos para ofrecer a sus empleados la oportunidad de aprender y crecer:

Entrenamiento - cruzado, para expandir sus habilidades y ayudar a la gente a entender el trabajo de los demás.

- Rotación de puestos en otras áreas de la compañía, para desarrollar habilidades y perspectivas.
- Participación en grupo de trabajo y en otros grupos de solución de problemas específicos, para ayudar que la compañía sea mejor, desarrollar calidad y definir nuevos productos y servicios.

Delegación y enriquecimiento del puesto para ofrecer a los empleados más responsabilidad en su trabajo, expandiendo sus puestos por medio de la delegación de tareas en ellos.¹⁸

4.5. DESARROLLO DE RELACIONES DE COLABORACION

La Muerte del Paternalismo. En organizaciones piramidales el trabajo de los gerentes era hacerse cargo de todas las cosas, como si fueran un padre.

Esto normalmente dejaba a los empleados sintiéndose como niños. Ellos esperaban que el gerente y la organización resolviera sus necesidades, y el gerente sentía la carga de ser el único responsable de los resultados del equipo.

¹⁸ Cher Holton Bily, Curso breve para gerentes, Paidós Empresa 22, México, 1996, paginas 23,24,25.

Esta tradición "papa/mama sabe lo que es mejor" dejaba a los gerentes con la carga y a los empleados impotentes.

Conforme los cambios ocurren mas rápidamente, también cambia la demanda de habilidades en el lugar de trabajo y se requiere que los gerentes y los empleados trabajen juntos para hacerse copartícipes del éxito, en vez de que una persona trabaje sola resolviendo los problemas. El nuevo gerente en una organización donde existan equipos de trabajo con poder y autoridad debe verse a si mismo como un colaborador para que el trabajo se haga. Los equipos de trabajo con poder y autoridad significan ver al equipo de un modo diferente y comportarse de manera distinta.

HISTORIA DE LA COLABORACION

Usted puede estarse preguntando "¿Es esto lo que es la gerencia participativa?" "¿Se trata simplemente del mismo cuento con un nombre diferente?" Muchas teorías acerca de la gerencia han incluido acercamientos colaborativos similares. He aquí una breve historia de ellos.

- En los 50 los gerentes aprendieron a ser amistosos.
- En los 60 los gerentes se sensibilizaron hacia las necesidades y la motivación.
- En los 70 los gerentes pedían ayuda a sus empleados..
- En los 80 los gerentes iniciaron muchas juntas.

En los 90 los gerentes compartieron la propiedad de las tareas y la recompensa por los resultados. La diferencia es que ahora no solamente el gerente participador hace que la participación suceda. Con la colaboración los empleados tienen el 50% de la responsabilidad de que se de la participación y que se haga el trabajo.

¿QUE ES LA COLABORACION?

La colaboración se presenta cuando un grupo de gente comparte la planeación, implementación y los frutos de una actividad. Es una sociedad completa. No significa necesariamente que alguien sea el líder, sino que el liderazgo es diferente. Frecuentemente se confunde la naturaleza de una autentica colaboración de equipo, con participación y comunicación. Los siguientes pasos representan los movimientos en dirección de una autentica colaboración.

PASOS HACIA LA COLABORACION

- Paso 1: Paternalismo. Cuidar de la gente sin decirle nada.
- Paso 2: Comunicación. Decir a la gente por qué se tienen que hacer las cosas, y mantenerlos informados.
- Paso 3: Participación. Pedir a la gente sus ideas y colaboración.
- Paso 4: Colaboración. Compartir la planeación, implementación, evaluación y recompensa.

APRENDIENDO A RESOLVER PROBLEMAS JUNTOS

¿Debe siempre estar alguien a cargo? La sabiduría convencional dice que una persona tiene que ser el líder que tome las decisiones. Las organizaciones con equipos de trabajo con poder y autoridad cuestionan esa sabiduría y sugieren que la gente puede trabajar y tomar decisiones conjuntamente.

Mientras que el nuevo lugar de trabajo puede tener un líder, su papel es muy diferente. El líder es responsable de crear un ambiente de alto desempeño manejando el contexto mas que produciendo los resultados. El nuevo líder es responsable del proceso, no del resultado.

TRAMPAS DE LA PASIVIDAD

La gente se convierte en pasiva si no espera que se le pida que contribuya. Deja de escucharse así misma y se apaga. Ni escucha las otras ideas, ni busca otras maneras de mejorar el trabajo en su organización.

Los empleados a los que nunca se les ha pedido que estén a cargo de algo serán escépticos y desconfiados. Se preguntaran "¿Por que debo preocuparme?", "¿Que voy a recibir a cambio?". Ya que se les ha pedido que tomen más responsabilidad sobre los resultados, a su vez ellos deben recibir más recompensa de parte de la organización.

Esto no es todo lo que necesitan.. También necesitan aprender el nuevo estilo de equipo de trabajo con poder y autoridad, para desarrollar nuevas habilidades para trabajar en conjunto, y compartir decisiones y responsabilidades. Eso no se aprende de un día para otro y no se puede aprender sin entrenamiento, práctica y esfuerzo continuo.

LA EXPERIENCIA DE LA COLABORACION

La mayoría de la gente tiene experiencias de colaboración en sus vidas, aún cuando no las tengan en el trabajo. Todos hemos estado involucrados en experiencias de colaboración, donde cualquiera podía estar a cargo, o el liderazgo era compartido. Piense en sus propias experiencias de la comunidad, grupos religiosos, deportes y otras actividades.

ESTILOS DIRECTIVOS Y DE COLABORACION

Mucha gente experimenta con una combinación de estilos de colaboración y de dirección. Uno puede verse así mismo cambiando estilos entre la casa y el trabajo. En las organizaciones tradicionales el estilo directivo era el más usual. En las organizaciones en forma de red el estilo de colaboración es el preferido.

Ambos estilos son importantes. Algunas tareas se adaptan mejor a un estilo que al otro. La meta es manejar ambos estilos adecuadamente. En la lista que a continuación se muestra, se contrastan los dos estilos:

DIRECTIVO	DE COLABORACION
Usted es el único responsable.	Se comparte la responsabilidad.
Persuasión muy intensa.	Persuasión a muy bajo nivel.
Ordena que hacer.	Facilita el descubrimiento de grupo.
Asume que sabe como se hacen las cosas.	Pide ayuda a los demás.
Retroalimentación mínima.	Comunicación y controversia.
Dificultad en corregir a medio camino.	Flexible, fácil de cambiar de dirección.
Se usa cuando hay poco compromiso previo.	Se usa cuando todos comparten la meta.
No hay tiempo para pruebas piloto o preguntas.	Se proyectan pruebas piloto y se evalúan continuamente los resultados.
La comunicación es de arriba hacia abajo.	Comunicación en ambos sentidos.

COMPARACION DE ESTILOS GERENCIALES

Compare los dos estilos gerenciales con la lista anterior y con su propia experiencia. Algunas situaciones de trabajo requieren gerencia directiva, mientras que otras demandan un estilo con mayor colaboración. La complejidad del trabajo en la actualidad exige un estilo de mas colaboración para resolver los problemas.

MEDIOS Y PREOCUPACIONES SOBRE LA COLABORACION

Si el único estilo de gerencia que usted conoce es el estilo directivo va a ser muy difícil experimentar con el estilo de colaboración. De hecho, va a ser muy incomodo. Puede sentir que le están pidiendo que sea débil, indeciso o poco efectivo. Algunos gerentes piensan que colaboración es perder control.¹⁹

4.6. ESTABLECIMIENTO DEL LIDERAZGO FACILITATIVO.

El líder facilitador y el equipo con poder y autoridad.

La unidad básica de una organización con equipos que tengan poder y autoridad no es el individuo que logra resultados, sino un grupo de gente coordinada. Estos no son sólo un grupo de individuos que le reportan a la misma persona. Como un equipo deportivo, forman una unidad coordinada, donde cada quien hace su parte, pero tiene la libertad de brillar y lograr resultados por si mismo.

El líder del equipo no es la persona que da la orden de marchar. El líder es la persona que esta a cargo del desarrollo personal de los miembros del equipo la persona que crea el ambiente de trabajo para lograr resultados, aprendizaje y desarrollo. Este nuevo tipo de líder se conoce como líder facilitador.

Para un líder facilitador, desarrollar el clima apropiado para el desempeño del equipo es una habilidad esencial para crear poder y autoridad dentro del mismo. Entre los cambios que están ocurriendo en las organizaciones, uno de los más frecuentes es el achatamiento de la organización. Las organizaciones piramidales están desapareciendo y en el proceso está cambiando el papel de los gerentes medios. La gerencia media debe hacer más que supervisar. Debe ayudar a la gente a aprender, crecer y desarrollarse. Debe ayudar a que el grupo

¹⁹ Watson Hiam Alexander/ Wise Olander Karen, Guía del emprendedor, Prentice Hall, México, 1996, paginas 11,12,30,31.

trabaje en conjunto, y no nada mas verificar el trabajo de un montón de individuos. La gerencia media está en peligro de desaparecer, a menos que se adapte al nuevo lugar de trabajo.

El líder facilitador es un maestro, un animador y un entrenador. El nuevo líder/gerente es también una parte importante en la comunicación, conectando el equipo a otros grupos de trabajo e integrando los esfuerzos de estos con el de aquellos. De hecho, en una organización circular una persona normalmente es parte de varios grupos, no nada mas de uno.

CREANDO UN CLIMA DE APRENDIZAJE.

El líder facilitador ayuda al equipo a desarrollar un ambiente de aprendizaje. Es fácil entender lo que es aprendizaje individual, pero ¿qué significa el aprendizaje de un equipo o de una organización? Significa que el equipo no solamente hace que el trabajo este bien hecho, sino que lo hace de tal manera que aprende como repetirlo, haciéndolo aún más efectivamente. La habilidad de clave no es nada mas hacer el trabajo, sino también aprender a aprender. El equipo continuamente se enfrenta a nuevos retos y dilemas.

Aprendizaje es una actitud de apertura ante nuevas ideas, un deseo de explorar nuevas posibilidades, y la disciplina de probarlas efectivamente. Un equipo con capacidad de aprendizaje debe permitir la creatividad y valorar la exploración de nuevos territorios. Todo el mundo debe saber cómo aprender.²⁰

¿SABE USTED APRENDER?

Para ayudar a los demás a aprender necesita usted revisar su propia apertura hacia el aprendizaje. Si usted como gerente teme o evita su propio aprendizaje, detendrá el crecimiento de su equipo.

²⁰ Farkas Charles/ De Backer Philippe, Maximo liderazgo, Atlántida, Colombia, 1995, paginas 51,52,53.

BUSCAR RESPONSABLES VERSUS RESOLVER PROBLEMAS

Cuando un grupo o incluso un par de personas encuentran un problema, el primer instinto es ver quién es el culpable. Se le echa la culpa a alguien o a algo, y todo mundo se siente más a gusto excepto, por supuesto, la persona a quien se culpa. ¿Pero, qué ganamos con culpar a alguien? No mucho.

Los grupos con poder y autoridad han abolido la culpa como actividad normal. Cuando aparece un problema, la gente involucrada lo discute hasta que se resuelve, no pierde tiempo buscando a quien culpar. El grupo se pregunta que fue lo que ocurrió mal en el sistema y supone que las dificultades, la mayoría de las veces, son variadas y no solamente una. El grupo busca maneras de hacer mejorar las cosas, no de señalar a alguien. Esto crea una atmósfera de aprendizaje, en la cual todo el mundo busca caminos para corregir errores y nadie se siente avergonzado o señalado.

BUSCAR PROBLEMAS

Muchas crisis en los negocios surgen porque la organización no quiso ver los indicios de las dificultades cuando estos aparecieron. Los equipos con poder y autoridad continuamente buscan los problemas, no esperan a que lleguen sin avisar. Por lo tanto, deben tener confianza en los individuos con corazonadas y buscar agresivamente en áreas problemáticas. Deben estar abiertos a encontrar efectos inesperados en su trabajo. Puede que no tengan todos los datos al principio y pueden estar equivocados. Deben comunicarse con los grupos de la organización que son sus proveedores y sus clientes. Es muy difícil para un individuo, y para un equipo, dejar de protegerse a sí mismo, volviéndose defensivo y evitar enfrentar dificultades. A nadie le gusta oír malas noticias o confrontarse con crisis potenciales. Pero un grupo con poder y autoridad

necesita aprender las habilidades necesarias para enfrentar los problemas conforme se vayan presentando.

LIBERAR CREATIVIDAD.

Los grupos con capacidad de aprendizaje deben buscar nuevas ideas y posibilidades. Cuando se encuentren en un punto conyuntural o necesiten una decisión, deben esforzarse por no hacer lo primero que se les ocurra ni caer en la respuesta acostumbrada. Deben aprender a dar un paso atrás y descubrir un nuevo modo de hacer las cosas. Tomando en cuenta que la gente está muy apegada a su manera de hacer las cosas y formar hábitos que son muy difíciles de romper, vale la pena cultivar la apertura para aprender cosas nuevas. Pero el deseo de buscar nuevas alternativas es un actitud muy difícil de mantener.²¹

EL PAPEL DE LIDER FACILITADOR

La tarea más difícil de los líderes con poder y autoridad, es la creación de equipos abiertos al aprendizaje. A continuación se presenta una lista de algunas claves que necesitan tener este nuevo líder.

- Guía con visión, no con tradición.

Alinea a la gente con una visión de lo que quiere ser. Esta visión es generada por todos, es inspiradora y significativa.

- Aprendiz, no es maestro

Está consciente de lo que no se sabe y está deseoso de aprenderlo. No piensa que la única forma de hacer las cosas es como siempre se han hecho.

- Enfoca el proceso, no el contenido

Se preocupa de que el proceso continúe en vez de tratar de determinar cómo trabaja el grupo.

²¹ Albrigh Mary/ Carr Clay, Los 101 errores mas comunes de los gerentes y como evitarlos, Prentice Hall, México, 1994, paginas, 16,17.

- **Facilitador, no controlador**

No trata de mantener el control. Delega y deja que la gente sea libre para hacer las cosas a su modo. Comparte la responsabilidad y la autoridad de actuar.

- **Entrenador, no experto**

Ayuda a la gente a aprender y a desarrollar sus habilidades. Siempre espera más de la gente.

- **Liga, no acumula.**

Comparte la información entre los grupos y liga proyectos en común. Pasa tiempo buscando información y ligando el trabajo del equipo con el de los otros grupos.

- **Toma en cuenta las emociones, no las habilidades técnicas.**

Entiende que el camino es difícil y que la gente tiene sentimientos difíciles. Está consciente de las necesidades de su grupo y encuentra nuevas maneras de crear mutualidad. Anima al grupo a resistir, a mantenerse unido y a crear.

CAMBIANDO A LIDERAZGO FACILITADOR

Para poder lograr el camino al liderazgo facilitador, los gerentes y los empleados necesitan cierto número de elementos para tener éxito.

	Necesidades de los gerentes	Necesidades de los empleados
Soporte.	estructura, incentivos	retroalimentación ,ánimo
Recursos.	modelos, asesoramiento	herramientas, práctica
Dirección.	visión, inspiración	metas, medidas
Conocimiento.	entrenamiento, ejemplos	entrenamiento, modelos ²²

²² Farkas Charles/ De Backer Philippe, Máximo liderazgo, Atlántida, Colombia, 1995, paginas 69,70.

4.7. CONSTRUCCION DE EQUIPOS CON PODER Y AUTORIDAD.

Tip para equipos con poder y autoridad:

Un equipo con poder y autoridad es uno que se ve así mismo como una unidad, que sabe claramente hacia donde se dirige y que comparte las cualidades centrales del trabajo, poder, habilidades, control, autoridad y recompensas.

LA NATURALEZA DEL EQUIPO CON PODER Y AUTORIDAD.

El equipo está donde el poder y la autoridad crece. El ingrediente más importante de un equipo con poder y autoridad es la realización directa entre usted y la gente con quien trabaja. Las investigaciones más recientes apuntan directamente hacia estas unidades de trabajo como los focos del cambio. La gente tiende a cambiar por sus relaciones, no por la información. Así, el foco central de el equipo con poder y autoridad está en las relaciones que usted hace en su trabajo.

TÉCNICAS PARA CREAR UN EQUIPO CON PODER Y AUTORIDAD.

Los gerentes han ensayado muchas cosas para intentar tener más poder y autoridad en sus equipos. Por ejemplo:

Sistemas de sugestión

Empleado del mes

Entrenamiento

Creación de equipos

Círculos de calidad

Pláticas motivacionales

Enriquecimiento de puestos

La mayoría de estas cosas no fueron la poción mágica, porque el gerente estaba fortaleciendo la estructura no estaba en un proceso colaborativo. La toma de decisiones en forma colaborativa requiere entrenamiento y habilidad. Las estructuras organizacionales y las resoluciones individuales también tienen parte en esto. No hay ningún menú mágico. Ninguna de las técnicas anteriores funcionan por sí misma.

ENFOQUE DE UN EQUIPO CON PODER Y AUTORIDAD

El ingrediente más importante de un equipo con poder y autoridad es la relación directa entre usted y la gente con quien trabaja.

El siguiente efecto en importancia es darle a los empleados poder y autoridad, viene de otros empleados, miembros de el equipo, proveedores y otra gente en el ambiente de trabajo.

Otra influencia importante es la alta gerencia, su liderazgo, dirección y visión.

Finalmente, están los sistemas organizacionales, las estructuras y las políticas.

SINERGIA DEL GRUPO

Un equipo con poder y autoridad usa el talento de todos sus miembros para crear aún mejores resultados. Esta sinergia de mucha gente trabajando junta produce con frecuencia resultados impresionantes.

Para desarrollar esta sinergia hay un conjunto de elementos básicos que guían a los grupos de trabajo con poder y autoridad.

Elementos que deben ser compartidos por un equipo con poder y autoridad:

- Responsabilidad
- Autoridad
- Poder

- Recompensa
- Energía

Con frecuencia hay ingredientes, relativos al trabajo, que evitan que crezca el poder y la autoridad en un equipo. Por ejemplo:

Puestos que no tienen significado alguno
Poca retroalimentación (en éxitos o en correcciones)
Apagar fuegos en vez de resolver problemas
Ninguna flexibilidad
No hay tiempo para ver el cuadro completo
Confusión
Falta de dialogo (escuchar y resolver)

COMPARTIR RESPONSABILIDADES

Muchas veces los gerentes perciben los equipos con poder y autoridad como una forma de abandonar la responsabilidad. Vamos a ser muy claros:

Compartir la responsabilidad no significa abandonar la responsabilidad.

Cuando un gerente delega responsabilidades tiene tres caminos: mantener el trabajo, delegar el trabajo sin dar la autoridad para tomar decisiones y delegar la autoridad.

El gerente escoge cuál de las opciones va a utilizar. Tomar cualquiera de ellas significa tener control de la situación.

EXPANDIR LA RESPONSABILIDAD

Conforme los gerentes se vuelven más gerentes con delegación de poder y autoridad a sus equipos de trabajo se agregan responsabilidades para mantener la dirección del grupo, enseñarle y darle retroalimentación mas adecuada acerca de su desempeño.

El gerente que delega poder y autoridad a su equipo de trabajo tiene la responsabilidad de proporcionar los métodos para:

- Crear misión y visión
- Ofrecer guía, apoyo y capacitación
- Evaluar el desempeño conforme se va logrando

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

IDEAS SOBRE ACCIONES PARA DELEGAR PODER Y AUTORIDAD A EQUIPOS.

1. Busque un problema y haga que su equipo forme un grupo para trabajar unido en su solución. Fije un tiempo para que el grupo produzca un resultado, pero no interfiera. Cuando regresen con las posibles soluciones inicie un diálogo de aprendizaje para seleccionar una opción.
2. Establezca claramente la misión junto con ellos. Dedique algún tiempo para hablar acerca de las razones para la existencia de algún equipo. Anime a todos a dar ideas. Escriba una o dos oraciones que describan el propósito de su grupo.
3. Enseñe a las personas las habilidades para solucionar problemas y el uso de sesiones de ideas. Escoja un miembro del equipo para facilitar estas técnicas. No interrumpa ni tome el control de nuevo.
4. Dele tiempo y un lugar para las juntas. Entrene a su grupo en cómo facilitar las juntas. Túrnese para dirigir las juntas con esas técnicas. Aprendan unos de los otros.
5. Dé retroalimentación clara sobre el desempeño. Establezca ciertas guías para cómo dar retroalimentación: ni ataques, ni críticas, ni elementos que no se puedan cambiar. Como equipo, escoja una área de desempeño, por ejemplo, la

manera como fluye la comunicación o la solución de problemas y haga que cada quien retroalimente a los demás sobre esa área.

6. Enfoquese en lo positivo y celebre la recompensa de tener éxito en el proceso.

EJEMPLOS DE RESPONSABILIDADES DE UN EQUIPO CON PODER Y AUTORIDAD.

Muchas veces los gerentes piensan que solamente con mover la varita mágica el equipo se va a convertir en un equipo con poder y autoridad, de un día para otro. Este es un error común que causa desengaño y frustración. El proceso para adquirir poder y autoridad es un conjunto de pasos que hay que aprender. Los siguientes son algunos puntos donde empezar el proceso.

Planee las vacaciones.

Seleccione un líder para un proyecto específico

Divida el trabajo

Vigile el desempeño de acuerdo al criterio establecido por el equipo

Examine cómo se hace el trabajo.²³

NIVELES DE TOMA DE DECISIONES

La toma de decisiones es el proceso central de trabajar con su equipo. Es importante entender que hay diferentes niveles de participación en el ejercicio de 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, usted incluido, toman las decisiones en conjunto. Se puede inclusive ir un paso más

²³ Scott Cynthia/ Jaffe Dennis, Empowerment, Iberoamericana, Espanta, 1994, paginas 82,83,84,87.

adelante y delegarle al equipo la decisión quitándose usted al mismo tiempo de la estructura de la toma de decisiones.

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:

Nivel Cinco: Delegación. Usted les pide que decidan. Ellos toman el control.

Nivel Cuatro: Colaboración. Se toma una decisión que les guste a todos. Cada quien toma completa responsabilidad.

Nivel Tres: Diálogo. Se discute profundamente los temas antes de que usted decida. Todo el mundo acepta su decisión.

Nivel Dos: Cooperación. Pide información antes de tomar una decisión. Escucha los comentarios.

Nivel Uno: Dirección. Les dice lo que usted decidió. Les pregunta que piensan acerca de eso.

EMBUDO DE DECISIONES

Se pueden tomar decisiones con poder y autoridad a todos los niveles. Hay veces en que el nivel 1 es muy apropiado. Lo importante es como se hace con explicaciones y consideraciones, o como una orden directa. Debe estar claro para el equipo el nivel de decisión que se escogió.

Los miembros del equipo tienen responsabilidades en cada nivel de proceso. El siguiente diagrama muestra la participación de los miembros del equipo en cada nivel.

Gerente/Líder	Nivel	Miembro del Equipo
Expone el proceso y criterio en que las decisiones van a ser tomadas.	1	Acepta su responsabilidad en el proceso de toma de decisiones.
Participa y reconoce el proceso de consenso.	2	Trabaja en el resultado hasta que se siente bien. Adopta la decisión.
Escucha y discute la participación de los miembros del grupo. Toma una decisión.	3	Participa activamente, da sus opiniones. Apoya la decisión.
Escucha a los demás. Toma decisiones claras.	4	Da sus opiniones oportunamente.
Da una orden directa.	5	Escucha cuidadosamente.

RESPONSABILIDAD DOBLE EN LA TOMA DE DECISIONES

Los niveles en el proceso tienen responsabilidades para ambas partes para el gerente y para el empleado. El proceso de delegación de poder y autoridad a un equipo de trabajo revela las expectativas que cada miembro tiene en el proceso.²³

²³ Jemings David/ Wallan Stuart, Toma de decisiones, CECSA, México, 1996, paginas 49,50.

ELEMENTOS DE UN EQUIPO CON PODER Y AUTORIDAD.

El trabajo de un gerente moderno es la creación de equipos con poder y autoridad. Para hacer esto se necesita desarrollar ciertos elementos importantes. Los gerentes y los empleados participan en el desarrollo de estos elementos. Ellos son la base del proceso de toma de decisiones en equipos con poder y autoridad.

Respeto	Control	Responsabilidad
Información	Toma de decisiones	Habilidades

RESPECTO

Hay respeto cuando la gente espera lo mejor de los demás y cuando asume que los demás tienen motivaciones constructivas. Cada persona tiene necesidades personales, agendas y preferencias que deben ser negociadas. La organización no puede estar siempre primero.

INFORMACION

La gente que trabaja junta necesita información completa. El gerente necesita informar a su personal en forma clara y completa, y dejar que saque sus propias conclusiones. La información debe fluir libremente y no ocultarla a cierta gente ni aciertos niveles de empleados.²⁵

CONTROL Y TOMA DE DECISIONES

La gente quiere tomar decisiones acerca de como alcanzar sus metas y la mejor manera de hacer un trabajo. Los gerentes que delegan poder y autoridad a sus

²⁵ Scott Cynthia/ Jaffe Dennis, Empowerment, Iberoamericana. España, 1994, paginas 77,78.

equipos de trabajo no asumen que ellos saben cómo hacer las cosas, sino que le piden a la gente les ayude a decidir cómo hacerlas. Puede tomar más tiempo al principio, pero genera un completo acuerdo y un mayor compromiso para lograr mejores resultados.

RESPONSABILIDAD

Delegar poder y autoridad a un equipo de trabajo significa que la responsabilidad no está sobre los hombros del gerente. Este puede estar seguro de contar con ayuda y compartir la recompensa y el crédito con los demás. Cuando esto pasa, los gerentes duermen mejor y se sienten menos solos y desamparados cuando hay una crisis.

HABILIDADES

La gente necesita nuevas habilidades y requiere seguir aprendiéndolas para mantenerse en línea con las necesidades de la organización. Los empleados necesitan tener la oportunidad de aprender para convertirse verdaderamente en socios.

4.8. INFLUENCIAR CAMBIOS EN LA ORGANIZACION

Delegar poder y autoridad, y la organización.

Al delegarse poder y autoridad no es solamente un esfuerzo individual o de un equipo. Las estructuras organizacionales, políticas, valores, incentivos y cultura, deben reforzar el comportamiento del individuo y del equipo. Normalmente estas estructuras son las áreas que representan el mayor reto cuando se enfrentan al cambio. Su poder e influencia como gerente individual es limitada y es riesgoso el hecho de cuestionar o retar a las estructuras organizacionales.

Al crear una organización en donde se delegue poder y autoridad a los equipos de trabajo un gerente necesita estar consciente de cómo las políticas organizacionales contradicen el comportamiento del equipo que está tratando de reforzar. Cuando es necesario, el gerente debe tratar de cambiar políticas de la organización. Por ejemplo, es difícil conseguir que los miembros de un equipo trabajen juntos y se ayuden a los otros cuando la recompensa y los incentivos son por resultados individuales. ¿Por qué debe una persona ayudar a los demás?

BARRERAS ORGANIZACIONALES.

El papel de un gerente es patrocinar actividades con delegación de poder y autoridad y ser un defensor del cambio dentro de la organización. Necesitan convertirse en un defensor positivo de delegar poder y autoridad en vez de sentirse encerrado y frustrado por la organización.

DEFENSA ORGANIZACIONAL

Lo que un gerente debe hacer para influenciar pensamientos positivos y proteger el poder y la autoridad en el equipo es:

- Retar a la organización. Hacer preguntas, asistir a las juntas, ser un defensor constructivo de delegar poder y autoridad.
- Ser el amortiguador del equipo. Hacer cambios posibles a nivel de su equipo. Trabajar con ellos para desarrollar relaciones con poder y autoridad siempre que se pueda.
- Tener éxito compartiendo los resultados. Una de las ventajas de delegar poder y autoridad es el incremento de los resultados del equipo. Mídalos, celébrelos e informe a los demás lo que usted y su grupo hicieron para que esto sucediera.

- Tome riesgos. Intente cosas que normalmente no intentaría. Llévase usted mismo al límite de sus posibilidades. Encuentre ánimo de otras gentes que ya han estado ahí.

El desarrollo de delegar poder y autoridad a los grupos y/o equipos de trabajo en una organización, ocurre en muchos niveles. Involucra el reto de resoluciones individuales, la creación de un nuevo tipo de relaciones y la información de nuevas estructuras organizacionales. Las organizaciones que emigran de una organización piramidal a una circular están creando una nueva forma que resultará en organizaciones más sanas con gente mas sana. El desarrollo de esos lugares de trabajo es un acto de valor y persistencia.²⁶

²⁶ Fuller George, Respuestas rápidas para los gerentes, Prentice Hall, México, 1996, 101,102.

CAPITULO 5

RESULTADOS E INTERPRETACION

5.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.

5.1.1. DEFINICION DE VARIABLES.

A continuación se presentan las ocho variables que conforman el instrumento de investigación y una breve explicación de ellas.

1.- Claridad de propósito.

Lo que esta variable mide es la transparencia que existe entre el individuo y sus deberes y responsabilidades dentro de la empresa u organización en la que se esté empleando. Es muy importante saber que es lo que se debe hacer y como hacerlo conocer los valores de la compañía y contar con sistemas y procedimientos adecuados, para, así poder desarrollar las tareas y responsabilidades de manera satisfactoria, al tener la comprensión de los aspectos citados anteriormente el individuo caminará seguro hacia el objetivo primordial de la organización.

2.- Moral.

Cuando hablamos de moral, también hablamos de respeto y confianza. En las organizaciones modernas estos dos puntos caen en un grado de importancia bastante alto; al confiar en la gente que trabaja para nosotros nos sentimos con mayor tranquilidad ya que al trabajar en equipo conviviremos con diferentes personas que tendrán la necesidad de sentirse respetados como personas que son y apoyados por la misma organización al suscitarse cualquier situación en las que ellos solos quizás no puedan resolver. Así mismo, podrán sentirse a gusto en su trabajo y con esto desarrollarán un mayor grado de desempeño.

3.- Justicia.

La justicia debe estar presente en todos los ámbitos empresariales y de trabajo, así como, en todos los aspectos de la vida en común. Cuando hay justicia en una organización la gente se siente en confianza y a gusto sabiendo que las cosas se hacen de manera correcta.

4.- Reconocimiento.

Esta variable identifica si al buen desempeño del trabajo existen acciones que lo valoren. El reconocimiento a los logros y actividades realizadas por parte de la empresa, crean un ambiente en el cual la satisfacción del empleado aumenta y genera un mayor acercamiento entre el subordinado y el jefe del departamento. Al reconocer cuando la gente hace las cosas bien y cuando la compañía espera lo mejor de la gente llegan los reconocimientos, pudiendo ser un mínimo detalle estos, alentarán el espíritu de lucha.

5.- Equipo de trabajo.

Una variable muy importante sin lugar a dudas es esta, ya que lo que estamos evaluando principalmente es el trabajo en equipo. En las organizaciones con políticas de trabajo modernas orientadas al cambio hacia la formación de equipos y grupos de trabajo en los cuales exista poder y autoridad, el trabajo en

equipo es la estructura misma del objetivo para el que fue creado.

Cuando la gente se ayuda entre sí, cuando se trabaja en conjunto para resolver problemas difíciles, cuando a la gente le importan los demás y cuando la gente lucha por la compañía y no por sí misma, se está desarrollando un buen trabajo en equipo.

Trabajar en equipo nos lleva a alcanzar las metas con mayor rapidez y eficacia.

6.- Participación.

Para poder desarrollar a un buen equipo con poder y autoridad, en la toma de decisiones tiene que existir la participación de todos sus miembros al momento en que se aprueban circunstancias que afecten en forma positiva o negativa al equipo.

Al surgir un problema en la organización lo mejor no es buscar un culpable, si no una solución, y aplicarla de inmediato, obviamente para esto se necesita de la participación de todos los miembros del equipo ya que, así será más fácil y rápido solucionar el problema ayudándose con los recursos necesarios para lograrlo.

7.- Comunicación.

La comunicación no deja de ser uno de los aspectos más importantes en el funcionamiento de las relaciones de trabajo, al haber una buena comunicación estamos asegurando un cincuenta por ciento de trabajo bien desempeñado.

El emisor manda un mensaje a través de un medio por el cual el receptor obtendrá toda la información necesaria para poder desarrollar su actividad; claro esta, es muy importante que el lenguaje que el emisor y el receptor hablen sea el mismo, los tecnicismos deben ser conocidos y aceptados por ambos ya que de no ser así, existirá una barrera de comunicación, y con esta, la orden no será ejecutada con exactitud. Se necesita saber porqué se les piden las cosas y para que, así mismo les tiene que mantener informados constantemente de los cambios que ocurran y de todo lo que acontece en la organización.

18-22 A veces falso

23-28 Falso.

Caso de tres elementos para las variables 3,6,7:

Mínimo: 3

Máximo: 12

Amplitud de rango: 2

Escala de calificación: 3-4 Cierto.

5-7 A veces cierto.

8-10 A veces falso.

11-12 Falso.

Caso de cuatro elementos para las variables 4 y 5:

Mínimo: 4

Máximo: 16

Amplitud de rango: 3

Escala de calificación: 4-6 Cierto.

7-9 A veces cierto.

10-12 A veces falso.

13-16 Falso.

Caso de seis elementos para la variable número 8.

Mínimo: 6

Máximo: 24

Amplitud de rango: 4

Escala de calificación: 6-10 Cierto.

11-15 A veces cierto.

16-20 A veces falso.

21-24 Falso.

5.2.3 INSTRUMENTO DE INVESTIGACION

SU NOMBRE: _____

COMPAÑIA: _____

PUESTO: _____

PROFESION: _____

EDAD: _____ SEXO: _____

El presente instrumento de investigación tiene como propósito evaluar el grado de delegación de poder y autoridad que usted concede a sus trabajadores y/o grupos de trabajo; para esto se le presentan afirmaciones en donde se le pide responder de acuerdo a una escala ascendente de un grado 1 hasta un grado 4.

Por favor llene el cuestionario usted mismo, después pida a los otros miembros de su equipo que lo llenen también. Conteste cada una de las preguntas, considere el grado de veracidad que usted cree que tiene cada punto, aplicado a su propio grupo de trabajo.

Si usted cree que la declaración es cierta circule el número 1.

Si usted piensa que la declaración es a veces cierta circule el número 2.

Si usted piensa que la declaración es a veces falsa circule el número 3.

Si usted siente que la declaración es falsa circule el número 4.

Por favor lea las afirmaciones, reflexione sobre su trabajo y marque el número que usted piensa que representa mejor lo que hace, no existen respuestas correctas o incorrectas; sin embargo la primera reacción después de leer la información es usualmente buena, por lo tanto no necesitará tomarse mucho tiempo para responder.

1.- Claridad de propósito.	Grupo
La gente sabe qué debe hacer.	1 2 3 4
Yo sé qué es lo que se espera de mí.	1 2 3 4
Tareas y responsabilidades están organizadas claramente.	1 2 3 4
Los sistemas y procedimientos son los adecuados.	1 2 3 4
Conozco los valores de la compañía.	1 2 3 4
2.- Moral.	
Se confía en la gente.	1 2 3 4

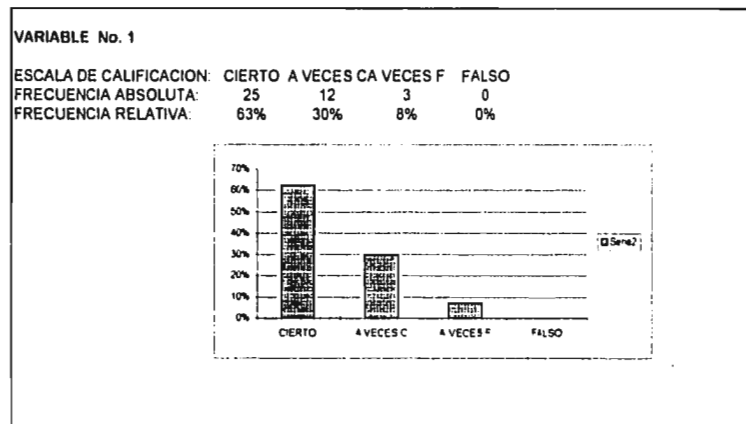
Las políticas son lo suficientemente flexibles para considerar las necesidades personales.	1 2 3 4
Me siento respetado como persona.	1 2 3 4
Se respetan las diferencias en valores y estilos de vida.	1 2 3 4
Me gusta trabajar aquí.	1 2 3 4
Hay un espíritu positivo.	1 2 3 4
Si tuviera algún problema personal la compañía (el equipo) me apoyaría mientras lo resuelvo.	1 2 3 4
3.- Justicia.	
Apruebo las cosas que se están haciendo aquí.	1 2 3 4
Se trata a la gente con justicia.	1 2 3 4
Confío en lo que dice la compañía (el equipo).	1 2 3 4
4.- Reconocimiento.	
Se recompensan adecuadamente los esfuerzos individuales.	1 2 3 4
Se reconoce cuando la gente hace algo bien.	1 2 3 4
La compañía (el equipo) se fija en lo que usted hace, no en quien conoce.	1 2 3 4
La compañía (el equipo) espera lo mejor de la gente.	1 2 3 4
5.- Equipo de trabajo.	
La gente se ayuda entre sí.	1 2 3 4
La gente trabaja en conjunto para resolver problemas difíciles.	1 2 3 4
A la gente le importan los demás.	1 2 3 4
La gente lucha por la compañía (el equipo) no sólo por sí misma.	1 2 3 4
6.- Participación.	
La gente tiene injerencia en la toma de decisiones.	1 2 3 4
Se comparten los problemas.	1 2 3 4
La gente recibe los recursos necesarios para hacer su trabajo.	1 2 3 4
7.- Comunicación.	
Me mantienen informado de lo que está pasando en la compañía.	1 2 3 4
La comunicación entre los grupos es clara y oportuna.	1 2 3 4
Entiendo por qué se me piden las cosas.	1 2 3 4
8.- Ambiente sano.	
La gente es capaz de manejar la presión de su trabajo.	1 2 3 4
No se espera que yo haga muchas cosas.	1 2 3 4
El cambio se maneja en forma adecuada.	1 2 3 4
Los procedimientos no interfieren para hacer bien las cosas.	1 2 3 4
Tengo capacidad de crecer y aprender.	1 2 3 4
Hay oportunidades para desarrollar una carrera	1 2 3 4

5.2. RESULTADOS E INTERPRETACION

Los resultados de la investigación con su gráfico e interpretación de cada variable se presentan a continuación.

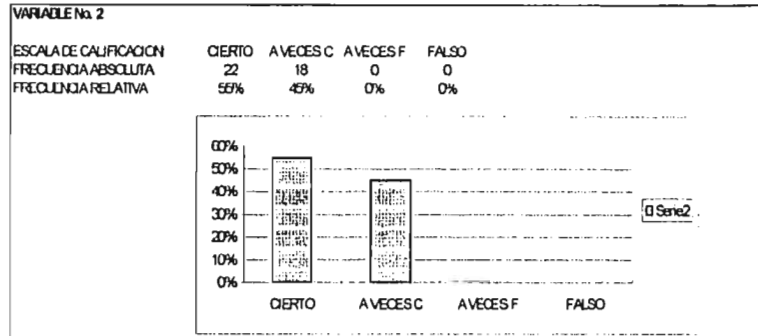
5.2.1. RESULTADOS E INTERPRETACION POR VARIABLE.

Variable: Claridad del propósito.



Como podemos observar en los porcentajes marcados en esta gráfica la inclinación de los encuestados fue hacia la calificación de cierto, esto nos dice que la mayoría de ellos (el 63%) saben lo que deben de hacer, lo que se espera de ellos, también piensan que los sistemas y procedimientos están bien organizados y la mayoría de ellos conocen los valores de la compañía para la que trabaja. Notamos en la investigación que aquellos que se acercaban a la mayoría en este variable fueron en empresas líderes en su ramo, por tal razón pensamos que esta variable fue contestada en su mayoría por cierto.

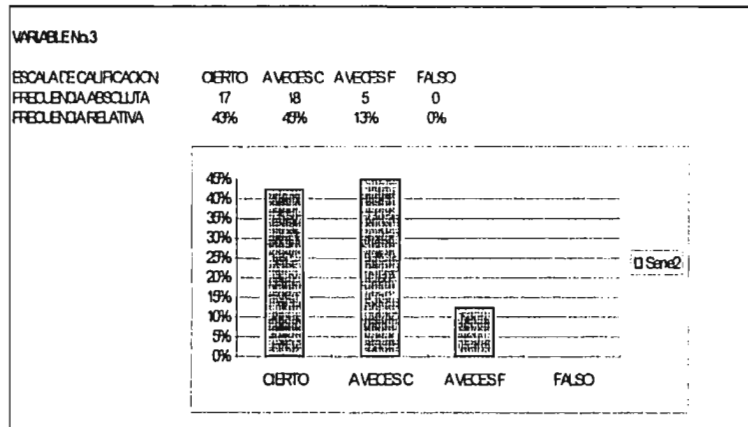
Variable: Moral.



En la variable Moral 22 encuestados promediaron cierto y 18 a veces cierto, en porcentaje son bastante similares, con el resultado de esta variable podremos interpretar que existe quizás la confianza suficiente sobre los trabajadores sobre todo en aquellos que llevan ya un buen tiempo trabajando en la compañía, las políticas de la empresa las consideran dentro de un rango de flexibilidad aprobatoria, existe un respeto entre grupos y personas que a veces puede no ser muy sincero, por lo general se sienten a gusto con sus funciones de trabajo, sin embargo, a veces preferirían no estar ahí.

Según los resultados de la gráfica no siempre son apoyados en caso de algún problema personal, y también, no se trabaja en un ambiente muy positivo.

Variable: Justicia.

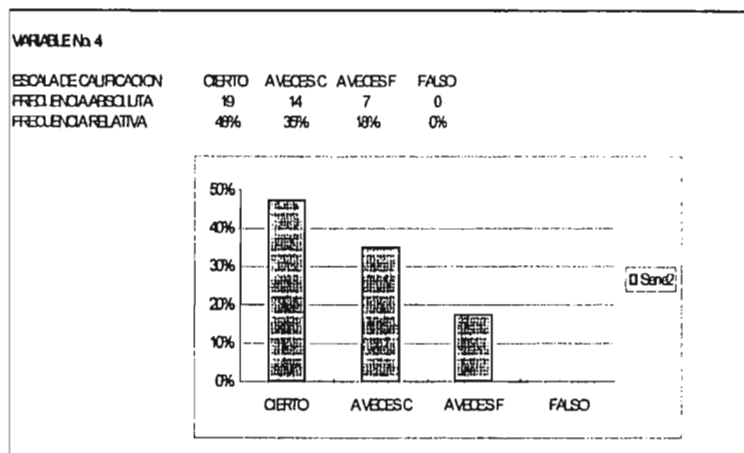


La gráfica de la variable Justicia nos indica que en la mayoría de las ocasiones "a veces" hay justicia. Los trabajadores han notado que la justicia no siempre está presente, perciben que en ocasiones no se les ha tratado de manera justa o no se les ha dado lo que en realidad merecen. Por tanto no se confía mucho en lo que dice la compañía y por lo regular, los empleados no aprueban las cosas que suceden ahí.

¿Se estarán sobrevalorando los esfuerzos propios?

¿Los empleados no se apegarán a las políticas de la compañía?

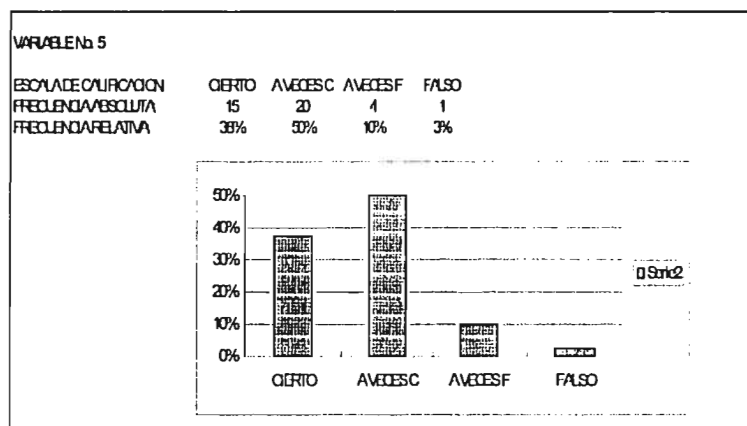
Variable: Reconocimiento.



Los encuestados piensan que la mayoría de las veces no se reconoce el esfuerzo de los trabajadores, no siempre la compañía se fija en lo que usted hace si no también, en quien conoce, viéndolo de otra forma, la compañía puede buscar la conveniencia en ciertas relaciones personales para su propio desarrollo.

Los encuestados piensan que no siempre se recompensan adecuadamente a aquellos que deban hacerlo, sin embargo casi la mitad de los encuestados piensan que la forma en que valoran las acciones de las actividades desarrolladas son las correctas.

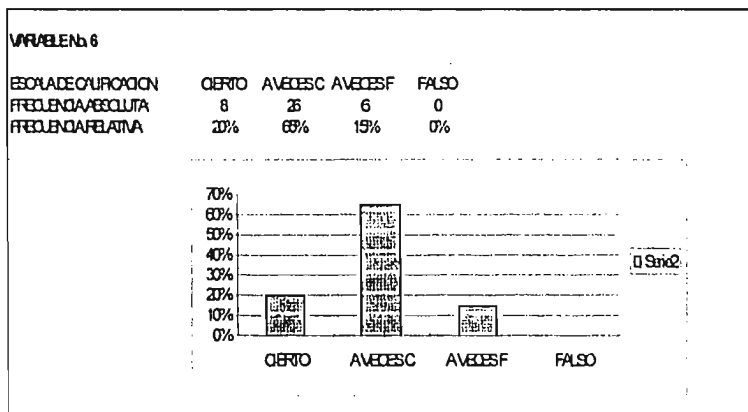
Variable: Equipo de trabajo.



Como mencionamos en la definición de esta variable es un punto muy importante, ya que estamos evaluando el trabajo en equipo y sus consecuencias; en la gráfica de esta variable podemos apreciar que probablemente existan individualismos y la gente no se ayuda entre sí. La gran mayoría de los encuestados nos dijo que no le importaban los demás y que sólo veían por sus beneficios y no por el de los otros y mucho menos por el de la compañía.

Existen pocos equipos de trabajo y donde existen no se manejan correctamente. Aunque la compañía lo pretenda, es muy probable que el empleado no sepa como desarrollarse dentro de un equipo o por sus propios intereses no lo quiera hacer.

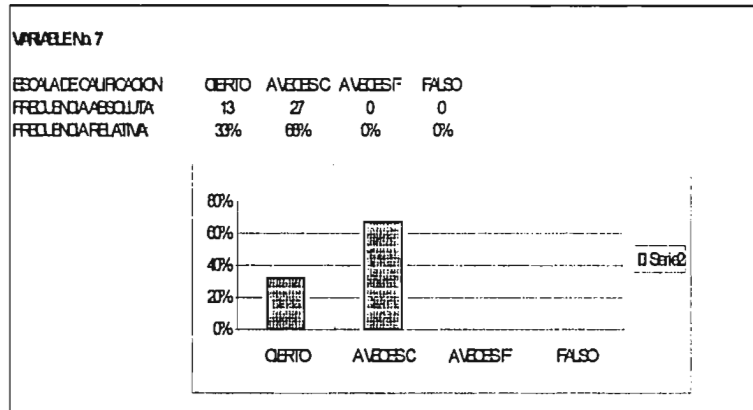
Variable: Participación.



Con la amplia ventaja que desarrolló la barra de "a veces cierto" nos damos cuenta que lo que ocurre en estas empresas es que no tienen una constante (aunque fuera en un bajo porcentaje) injerencia en la toma de decisiones, posiblemente el director haga una encuesta para saber la opinión de los jefes de departamento y su equipo muy esporádicamente y la mayoría de las veces no los tome en cuenta para tomar una decisión.

Así, como los problemas no siempre son compartidos y sólo a veces tienen en su poder las herramientas para desarrollar su trabajo, la participación en la toma de decisiones por parte de los empleados es muy de vez en cuando y a veces deficiente.

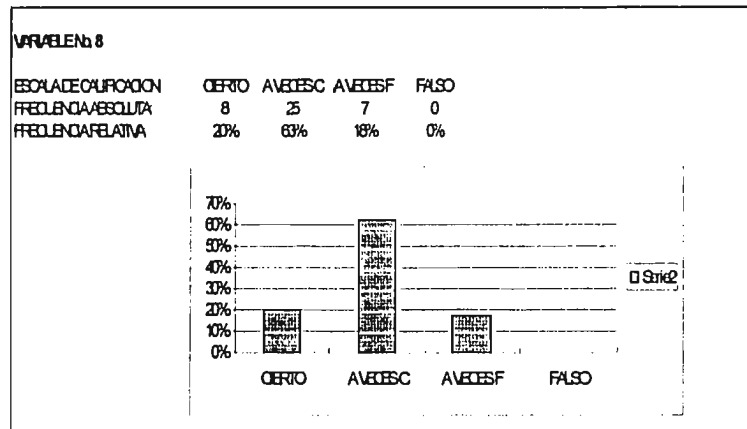
Variable: Comunicación.



En la variable Comunicación encontramos una ventaja significativa por parte de la barra "a veces cierto" por lo general no se les informa de lo que ocurre en la compañía, sólo en algunas ocasiones existe la comunicación entre grupos y a veces ni siquiera la hay. La gente casi siempre entiende lo que le piden, pero el "casi" no debería existir, ya que, al no haber un amplio entendimiento entre el emisor y el receptor la orden no será ejecutada correctamente. El ordenar a otro que haga algo debe ser completamente entendido ya que, de lo contrario el que recibió la orden comenzará a hacer una tarea o actividad desviándose de los objetivos primordiales.

Según los encuestados existe poca comunicación entre el alto mando y los empleados.

Variable: Ambiente sano.



Predominante ventaja la que ocupa la barra de "a veces cierto" que ha sido la que más han frecuentado los encuestados, y nos dicen que no siempre suceden las cosas como debieran ser.

Por lo regular la gente no maneja la presión de su trabajo, entonces puede ser que en ciertos momentos la situación dentro de su departamento esté controlada por un miembro de el equipo o por nadie.

Como en variables anteriores en esta, la calificación dominante es a veces cierto, esto nos dice que en ocasiones el ambiente que se respira dentro de la

empresa no es muy sano o no nos agrada y muy al contrario nos disgusta, en ocasiones los procedimientos interfieren para hacer bien las cosas.

En la mayoría de estas empresas el ambiente sano, las oportunidades para desarrollar una carrera y la capacidad de crecer y aprender no están claramente apreciadas por el trabajador, es más factible que se sienta un ambiente denso de problemática dentro de los grupos de trabajo y que el cambio no se maneje en forma adecuada.

CONCLUSIONES

La organización esta bajo ataque tanto externo como interno. Externamente, la alta competencia global, los rápidos cambios que están ocurriendo en todo el mundo, las nuevas demandas de calidad y servicio, y los recursos limitados, demandan respuestas inmediatas de la organización. Internamente, los empleados se sienten traicionados, rechazados y mal aprovechados, así como frustrados por una organización que les hace nuevas demandas y les cambia continuamente las reglas del juego. Al mismo tiempo, ellos buscan mayor sentido, mas apertura y mas satisfacción de su trabajo.

La organización debe adaptarse, crecer y aprender nuevas formas para hacer el trabajo. Los empleados están inseguros de su responsabilidad y su compromiso.

Atrapado en medio de todo esto esta el gerente, que se siente presionado tanto por las nuevas demandas del exterior como por la parte superior de su organización, y que debe formar un equipo para hacer que la organización trabaje.

¿Por qué delegar poder y autoridad?

Las personas están deseosas de hacer las cosas de manera distinta y la organización necesita desesperadamente que lo hagan. Sin embargo, todo acaba en frustración porque los empleados, los gerentes y las organizaciones no saben como aprovechar la creatividad y la iniciativa humana que esta ahí, lista para ser aprovechada. Las organizaciones tradicionales lo único que necesitan son los cuerpos de sus empleados haciendo su trabajo, claramente definido y sin y hacer preguntas. Las organizaciones actuales necesitan empleados que puedan tomar decisiones, que puedan encontrar soluciones a los problemas que se les presenten, que obtengan iniciativa y que tengan reconocimiento por los resultados alcanzados.

Poder y autoridad en un equipo de trabajo es más que un estado de la mente, más que un conjunto de comportamientos en equipo, incluso más que políticas organizacionales. No puede existir a menos que sea apoyado por las resoluciones y actitudes individuales, los comportamientos del equipo, y los valores organizacionales. Muchos intentos de crear este tipo de equipos de trabajo en una organización fracasan porque únicamente crean cambios en algunos de estos niveles y no en todos

Por ejemplo, una compañía trata de crear un equipo con poder y autoridad enviando a toda su gente a una serie de cursos externos. La experiencia es buena y los participantes aprende todo tipo de posibilidades muy excitantes, pero cuando regresan a su lugar de trabajo, llenos de energía y de deseos para cambiar las cosas, se topan con una pared que ni entiende ni apoya sus esfuerzos.

Cuando se usa debidamente, la delegación ofrece varias ventajas importantes. La primera y más evidente consiste en que, cuantas más actividades pueda delegar un administrador, mayor oportunidad tendrá de buscar y aceptar más responsabilidades de los administradores de nivel superior. Así pues, el

administrador tratara de delegar no sólo los asuntos rutinarios sino también las actividades que exigen reflexión e iniciativa, de manera que pueda trabajar con la máxima eficacia en beneficio de nuestras organizaciones.

Otra ventaja de la delegación estriba en que a menudo da origen a mejores decisiones, puesto que los subordinados, por estar más cerca de la "línea de fuego", tienden a tener una idea más completa y clara de los hechos.

Los lugares de trabajo con delegación de poder y autoridad, se caracterizan también por la búsqueda de una nueva relación entre empleados, y por una nueva relación entre la gente y la organización. Son socios. Todo tienen un sentido de propiedad acerca del trabajo en general, no solo con la responsabilidad de sus propios trabajos. Los equipos de trabajo no solamente reaccionan a demandas sino que también son iniciadores de acciones. El empleado toma decisiones, no es solo un seguidor de las decisiones de los demás. Todo mundo siente que está aprendiendo continuamente y desarrollando nuevas actividades para alcanzar las nuevas demandas.

Delegar poder y autoridad no es un conjunto de técnicas, más bien es una forma de construir un entendimiento interno entre usted y la gente con la que trabaja. Un modo de entender esto es tomar en cuenta la diferencia de actitud entre una persona que dice "Yo soy lo que soy" y una persona que dice "Yo soy lo que hago". La persona que dice "Yo soy un gerente de producción", deriva su identidad de claves externas como son el título del puesto o la compañía donde trabaja. La persona que dice "Yo manejo la producción" encuentra su identificación en el aprecio a actitudes, creencias y valores.

Esto pudiera parecer ser un cambio insignificante, pero tiende a ser una gran diferencia en el entendimiento de lo que es delegar poder y autoridad. El resultado de la investigación nos confirmó que, en efecto, las empresas

Veracruzanas aún no están aptas para desarrollar programas como el de delegar poder y autoridad a los equipos de trabajo, ya que, aunque las respuestas de los encuestados fueron optimistas, se alejan bastante de lo que es el concepto de delegar poder y autoridad y necesitan una mayor experiencia en temas antecedentes a este como el Control Total de Calidad, la Reingeniería y el Justo a Tiempo.

RECOMENDACIONES

Al trabajar con las organizaciones para mejorar su clima de poder y autoridad los siguientes puntos deben ser considerados una y otra vez:

Claridad en el propósito de la empresa	Moral
Justicia	Reconocimiento
Trabajo en equipo	Participación
Comunicación	Ambiente sano

CAMBIOS EN LA FORMA DE PENSAR.

Cambiar de una organización tipo pirámide a una organización circular, requiere una serie de cambios de mentalidad. Algunos de estos cambios incluyen una drástica reordenación en el modo como vemos nuestro trabajo.

Por ejemplo, alguno de estos cambios son:

DESDE

HACIA

sin poder y autoridad	con poder y autoridad
esperar ordenes	tomar acciones
hacer las cosas correctamente	hacer lo correcto
reactivo	creativo y procreativo
contenido	proceso y contenido
cantidad	calidad y cantidad
jefe responsable	todos responsables
buscar culpables	resolver problemas

Para formar un equipo con poder y autoridad se requieren de tres cambios importantes en las resoluciones de todos los que forman una organización:

HACIA EL PROCESO

Además de alcanzar sus objetivos, un grupo de trabajo debe analizar la forma de alcanzarlos. Debe ser capaz de lograr sus objetivos otra vez, y hacer las cosas mejor la próxima vez. Debe desarrollar una conciencia propia de como se hacen las cosas y este entendimiento debe ser compartido.

HACIA LA RESPONSABILIDAD

En un equipo de trabajo con poder y autoridad todos comparten las responsabilidades que tradicionalmente solo tenía el líder. Si cualquier empleado ve un problema, o tiene una idea, es responsable de traerlo a la atención del grupo.

La idea debe ser respetada y todo el mundo debe participar en la búsqueda de las formas necesarias para que el grupo crezca y se desarrolle. No es suficiente que el líder del grupo sea el único que se preocupe por ello.

HACIA EL APRENDIZAJE

La organización tradicional era reactiva, ya sea hacia los planes de la alta gerencia o al ambiente del negocio.

En la organización con poder y autoridad el personal debe estar deseando acción, buscar y resolver problemas, tomar riesgos, y expresarse y trabajar en conjunto. No esperar a que les digan las cosas, y no estar paralizados ni por miedo ni por tensión.

LOS CAMBIOS MENTALES FUNDAMENTALES

La parte fundamental del cambio para tener una organización con equipos que tengan poder y autoridad es el giro que hay que hacer para poner atención a como se hace en vez de atender solo que se haga el trabajo, tomar la responsabilidad en el desarrollo de toda la organización y resolver los problemas empleando el aprendizaje activo.

REDISEÑO ORGANIZACIONAL.

Los lugares de trabajo actuales buscan calidad, mejoras continuas, hacer mas cosas con menos recursos. Los equipos de trabajo con poder y autoridad deben reconocer que los cambios necesarios no vienen en forma de edicto de la alta gerencia.

En medio de ese caos, un gerente o un equipo de trabajo, necesita iniciar sus propias respuestas a los cambios alrededor de ello. El grupo de trabajo forma una barrera protectora, trabajando junto para responder a los cambios y protegiéndose entre si de la tensión que esto causa. Esto se hace cuando el grupo de trabajo adopta sus propio proceso de poder y autoridad.

El equipo debe trabajar unido. Sus metas tienen dos caminos:

El primero es llenar las necesidades operacionales, el segundo es encontrar el tiempo para analizar la forma como el grupo esta alcanzando sus metas.

Necesita encontrar la perspectiva para recapacitar acerca de cada uno de los procesos básicos y rediseñar la forma de hacerlo, buscando mejorar la productividad. No es un trabajo de una sola vez sino un proceso continuo. Sin embargo, el proceso de rediseño puede ser, algunas veces, bastante cerrado.

EL PAPEL DE LA CALIDAD

Muchas compañías tiene programas de mejoramiento de calidad. Un programa de calidad esta orientado a que la gente busque en cada uno de sus procesos de trabajo y descubra fuentes de dificultades, defectos, ineficiencias, redundancias, variaciones, confusiones y cree nuevas maneras de hacer mejor las cosas.

Con mucha frecuencia, el gran descubrimiento de los programas de calidad es que quien mejor puede rediseñar un proceso, es la gente que esta haciendo el trabajo - no un equipo externo de ingenieros o consultores.

Un grupo de trabajo debe tomarse tiempo para repensar como esta haciendo las cosas. Paradójicamente, este es el camino mediante el cual el grupo puede ayudarse a pasar de una organización piramidal a una circular.

La calidad, participación y los programas de mejora continua, traen como consecuencia la creación de estructuras circulares, muy frecuentemente paralelas a las relaciones de jerarquía de las pirámides tradicionales.

NIVELES DE CAMBIO

Para crear un cambio real, cada uno de los niveles de la organización debe experimentar cambios de segundo nivel:

- **Resoluciones**. Los empleados ven su trabajo con un enfoque de automanejo y responsabilidad.
- **Relaciones**. Las relaciones en el equipo se convierten en un asunto vital y se enfocan tanto al proceso como a su contenido. Envuelven comunicación dando y recibiendo retroalimentación.

Estructura organizacional. Se adoptan políticas, prácticas e incentivos, que vayan de acuerdo al valor de poder y autoridad.

COMO INICIAR CAMBIOS DE SEGUNDO NIVEL.

Para hacer un cambio efectivo, deben hacer cambios en cada uno de los niveles mencionados anteriormente. El cambio puede empezar en cualquier punto, pero para crear un impacto a largo plazo es necesario que las tres áreas sean tomadas en cuenta. Por ejemplo, se puede empezar con programas de entrenamiento para individuos, buscando hacer conciencia en los nuevos valores y en el cambio de tecnología.

Después se puede continuar con sesiones de equipo, creando acuerdos sobre productividad y responsabilidad. Luego, se deberán modificar las políticas y estructuras de la organización para dar apoyo al movimiento y obtener el compromiso de la alta gerencia.

El cambio de organización piramidal a circular y el de gerencia tradicional a equipos de trabajo con poder y autoridad, no es un cambio de primer nivel. Tiene que cambiar toda la forma de administrar la empresa. Muchos gerentes

ven, equivocadamente, el cambio a equipos de trabajo con poder y autoridad como un cambio de primer nivel, un simple juego de nuevas instrucciones. Pero de hecho, el cambio a este tipo de equipos representa un cambio en todo lo relacionado con un grupo, desde el modo como la gente ve la organización a la forma de trabajar juntos.

El proceso de equipos de trabajo con poder y autoridad trabaja en tres niveles. Los siguientes son algunos indicadores de los cambios que deben hacer los individuos, las relaciones y las estructuras organizacionales en su camino hacia los equipos con poder y autoridad.

1.- Resoluciones

- Gerente:

Ayuda a los empleados a hacer el trabajo

Inicia la investigación sobre formas común de pensamiento

Reta las suposiciones

Anima la experimentación y la toma de riesgos

Delega autoridad y responsabilidad

Inspira una visión compartida que incluye, valores, esperanzas y sueños

Fomenta un ambiente de aprendizaje

Promueve intercambio de información y solución de problemas en forma colaborativa

Ejemplifica el comportamiento "predica con el ejemplo"

Aprecia la diversificación de estilos y comportamiento

Se enfoca al desarrollo de la gente

Da retroalimentación positiva, no confrontativa, y ayuda a la gente de aprender y a crecer

Promueve la libre expresión y abre discusiones sobre los conflictos.

- Empleado

Se responsabiliza por acciones

Habla abiertamente de los problemas y de la manera de mejorar el trabajo

Busca la solución de los problemas, no a los culpables

Ve interrelaciones de "clientes", internos y externos.

Esta listo para discutir e investigar las suposiciones.

2.- Relaciones

Compromiso hacia la colaboración

Confianza y respeto mutuo

Involucrar a otros en la toma de decisiones

Se comparten los premios, los castigos y la responsabilidad

Los miembros del grupo se ayudan unos a otros

Comunicación de toda la información relevante

Aprendizaje interdepartamental

Enfoque hacia los procesos y el aprendizaje.

3.- Estructura Organizacional

Sistemas de recompensa. Las recompensas son consistentes con los valores organizacionales.

Valores compartidos Los valores comúnmente aceptados están bien articulados y entendidos ampliamente.

Enfoque al capital humano. Se desarrolla y mantiene alto el desempeño individual (físico, emocional y espiritual).

Autonomía de trabajo y flexibilidad en los puestos - La organización responde a demandas individuales cíclicas, provee expansión lateral y vertical de habilidades y contribuciones, y está comprometida con mejorar las habilidades múltiples.

Compromiso hacia servicio al cliente y alta calidad. La organización le pone atención al mercado, es flexible en su respuesta y mantiene abierto el diálogo acerca de sus necesidades.

Compromiso sobre la comunicación. Se comparte toda la organización en información sobre visión, estrategia y dirección de la empresa, y las intervenciones de los empleados son atendidas y respondidas.

BIBLIOGRAFIA

Albrigh Mary/Carr Clay
Los 101 errores más comunes de los gerentes y como evitarlos
Prentice Hall, México, 1994.

Covey Stephen R
El liderazgo centrado en principios
Paidos Empresa 22, México, 1995.

Cher Holton Bily
Curso breve para gerentes
Paidos empresa 22, México, 1996.

Douglass Merril E./ Douglass Dona N
El management del tiempo en el trabajo en equipos
Paidos Empresa 35, México, 1996.

Eckenschwiller Michéle
Sus aspiraciones profesionales
Vergara, México, 1996.

Farkas Charles M/ De Backer Philippe
Máximo liderazgo
Atlántida, Colombia, 1995.

Floyd Steven W/ Wooldridge Bill
La gerencia intermedia
Prentice Hall, México, 1997.

Fuller George
Respuestas rápidas para los gerentes
Prentice Hall, México, 1996.

Giral Barnes José
Cultura de efectividad
Iberoamericana, España, 1996.

Hay Edward J
Justo a tiempo
Norma, Colombia, 1993.

Heim Pat/ Chapman Elwood N
Como ser un líder
Iberoamericana, España, 1995.

Ishikawa Kaoru
¿Qué es el control total de calidad?
Norma, Colombia, 1994.

Jemings David/ Wattam Stuart
Toma de decisiones
Cecsa, México, 1996.

Lavobitz George/ Sang Chang Yu
Como hacer realidad la calidad
Díaz de Santos, México, 1995.

Manganelli Raymond L/ Klein Mark M

Como hacer reingeniería
Norma, Colombia, 1994.

Miklos y Tello
Planeación interactiva
Limusa, México, 1996.

Noer David M
El cambio en las organizaciones
Prentice Hall, México, 1996.

O'foole James
El liderazgo del cambio
Prentice Hall, México, 1995.

Parker Follet Mary
Precursora de la Administración
McGraw Hill, México, 1997.

Quinn Robert E
Sabiduría para el cambio
Prentice Hall, México, 1997.

Reyes Ponce Agustín
Administración Moderna
Limusa, México, 1995.

Schonberger Richard J
Manufactura de categoría mundial
Norma, Colombia, 1994.

Scott Cynthia D/ Jaffe Dennis T
Empowerment
Iberoamericana, España, 1994.

Sisk Henry L/ Sverdlik Mario
Administración y Gerencia de Empresas
South-Western, México, 1995.

Watson Hiam Alexander/ Wise Olander Karen
Guía del emprendedor
Prentice Hall, México, 1996.