

2



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE INGENIERÍA

**EL FACULTAMIENTO COMO
HERRAMIENTA PARA INCREMENTAR
LA PRODUCTIVIDAD**

TESIS QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

INGENIERO INDUSTRIAL

PRESENTAN:

obregón
CINTHYA B. BARRÓN AGUILAR
NÉLIDA CÓRDOVA MORÁN
JESSICA J. OBREGÓN A. Y VÁZQUEZ
obregón *morán*

México D.F.

2001

399254



Universidad Nacional
Autónoma de México



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.

D.E.D.F.C.A.T.O.R.T.A.P

Dedico esta tesis a mis padres, a quienes quiero y admiro profundamente, en agradecimiento al apoyo que me han otorgado a lo largo de mi formación personal y académica.

De igual manera dedico este trabajo en forma muy especial y con muchísimo cariño a Cristina, Rubén y Jorge.

Gracias a mis queridas e inolvidables amigas con las que desarrollé la tesis para obtener nuestro título profesional.

Agradezco a todas las personas valiosas (amigos y profesores), que conocí en la Facultad de Ingeniería, por todos los momentos invaluable que compartimos y por haberme brindado la oportunidad de conocer tantas cosas diferentes e interesantes de la vida.

Nélida Córdova Morán

DEDICATORIAS

- A mis papás, por ser mis amigos, confidentes y principales maestros en mi vida. Todo lo que soy se los debo en gran medida a ustedes, ¡ gracias ¡
- A Adriana, mi “hermana menor”, por su sinceridad, alegría y actitud ante la vida.
- A Cinthya y Nely, por su paciencia, entrega y entusiasmo. ¡Lo logramos amigas!
- A Pablo Varela y su familia, por su apoyo, comprensión y cariño. Mi más eterno agradecimiento por los momentos vividos.
- A Luis Antonio Luna, por su amistad, apoyo y confianza incondicional. Amistades como la tuya pocas, Luna.
- A todos mis amigos de la facultad, por haber hecho mi estancia en la UNAM sumamente placentera.
- A todas aquellas personas que olvidé mencionar, pero que han dejado huella en mi vida.

Con cariño,
JESSICA ☺

A MIS PAPÁS

A quienes más admiro. gracias por todo lo que me han dado a lo largo de todos estos años: por su apoyo, amor, por empujarme a cumplir mis metas y por enseñarme que las cosas sí se pueden hacer bien y honradamente

A MI HERMANA

Gracias por brindarme momentos de alegría cuando más los necesitaba y por tu paciencia en mis ratos de enfado. Te quiero mucho por ser amiga y confidente

A JESSICA Y NELLY

Mis muy queridas compañeras de clases, de tesis y sobretodo amigas para toda la vida, gracias por soportarme y aguantar hasta el final.

A MIS AMIGOS DE LA FACULTAD

Gracias por ejercer presión constante para titularnos, por preocuparse y por estar ahí siempre que los necesito.

A MIS COMPAÑEROS DE TRABAJO

Aunque no lo crean ya me podrán decir "Ingeniera" ¡por fin! Gracias por su amistad y apoyo para terminar esta tesis que parecía eterna.

A LOS SINODALES

Por sus correcciones y aportaciones que ayudaron a mejorar esta tesis. En especial a Yolanda por su optimismo, a Carlos Ayala y al Ing. Obregón, quien a pesar de no ser sinodal colaboró muchísimo.

A LA UNAM- FACULTAD

Por brindarme la oportunidad de estudiar una carrera y por darme lecciones de vida que jamás olvidaré, ninguna otra Universidad me hubiera dado lo mismo.

Cintha B. Barrón A.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	i
OBJETIVO	ii
MÉTODO	iii
INTRODUCCIÓN	v
CAPÍTULO 1	
La productividad-calidad entorno al poder y a la Ingeniería industrial	
1.1. Ingeniería industrial.....	2
1.2. Ingeniería industrial en México.....	3
1.3. Productividad.....	4
1.4. Calidad.....	6
1.5. El poder.....	10
1.5.1. La naturaleza del poder.....	11
1.5.2. Tipos de poder en las organizaciones	11
1.5.3. El comportamiento político.....	15
1.5.4. La nueva visión del poder en las organizaciones	15
1.6. Relación entre la Ingeniería Industrial, la productividad-calidad y el poder.....	17
CAPÍTULO 2	
Facultamiento: Otorgando poder a las personas (<i>empowerment</i>)	
2.1. Definición o concepto.....	20
2.2. Justificación	21
2.3. Niveles del facultamiento	22
2.3.1. Niveles del facultamiento a nivel global	22
2.3.2. Niveles del facultamiento dentro de las organizaciones.....	25
2.4. Rompiendo con el paradigma antiguo.....	31

2.5. Nuevas organizaciones con facultamiento	34
2.6. Facultamiento a nivel personal.....	36
2.7. Cómo integrar a la gente hacia el facultamiento	37
2.7.1. Relaciones.....	38
2.7.2. Disciplina.....	38
2.7.3. Compromiso.....	38
2.8. Desarrollar una filosofía.....	40
2.8.1. Cultura de la organización.....	40
2.9. Implantación del facultamiento	42
2.10. Ventajas.....	46
2.11. Desventajas.....	48
2.12. Errores comunes al implantar el facultamiento	49

CAPÍTULO 3

Estructuras de poder

3.1. Responsabilidad.....	54
3.2. Autoridad.....	55
3.3. Estándares de excelencia.....	56
3.4. Eliminación del miedo y el temor.....	59
3.2.1 Confianza.....	60
3.5. Conocimiento a través de la información.....	61
3.5.1. Problemas de comunicación.....	62
3.5.2. Conocimiento e información que confieren poder.....	63
3.6. Desarrollo personal y capacitación.....	65
3.6.1. La autoestima a través de la capacitación.....	67
3.7. Retroalimentación.....	67
3.8. Reconocimiento.....	68
3.9. Respeto.....	70

CAPÍTULO 4

Implantación de las estructuras de poder

4.1. Responsabilidad.....	73
4.2. Autoridad.....	76
4.3. Estándares de excelencia.....	78
4.4. Conocimiento a través de la información.....	82
4.4.1. Determinar cuánta información necesita la gente	82
4.4.2. Métodos de comunicación.....	82
4.5. Eliminación del miedo y temor.....	85
4.2.1. Formas de demostrar confianza.....	87
4.6. Desarrollo personal y capacitación.....	90
4.6.1. Cómo impartir la capacitación y fomentar el desarrollo personal.....	90
4.6.2. Métodos de capacitación.....	91
4.7. Retroalimentación.....	94
4.7.1. Adaptar la retroalimentación a la persona.....	94
4.7.2. Frecuencia de la retroalimentación.....	95
4.7.3. Retroalimentación aportada al buen desempeño.....	95
4.7.4. Retroalimentación aportada al escaso rendimiento.....	95
4.7.5. Métodos para proveer la retroalimentación.....	96
4.8. Reconocimiento.....	99
4.8.1. Formas de reconocimiento.....	100
4.9. Modos de demostrar respeto.....	103

CAPÍTULO 5

Aplicación del método y resultados obtenidos (caso práctico).

5.1. Historia de la empresa.....	108
5.2. Características de la empresa.....	110
5.3. Organigrama actual de la empresa.....	112
5.4. Diagrama de proceso (Y-L).....	112
5.5. Análisis de la empresa.....	115
5.5.1. Operación de la empresa.....	115

5.5.2 Método de evaluación utilizado..	118
5.5.3. Calificación de las estructuras de poder según el personal de Confianza.....	120
5.5.4 Calificación del nivel de facultamiento según los directivos.....	124
5.5.5. Índices de productividad-calidad.....	129
5.5.6. <i>Indicadores de productividad-calidad</i>	132
5.6. Resultados obtenidos.....	133
5.6.1. Índices.....	133
5.6.2. Indicadores.....	135

CAPÍTULO 6

Discusión de resultados y propuesta

6.1. Necesidad de una planeación.....	139
6.2. Identificación de las relaciones entre los distintos departamentos.....	139
6.3. Conocimiento de los conceptos del facultamiento por parte de cada persona que labora en la empresa y convencimiento para delegar <i>obligaciones</i>	140
6.4. Brindar capacitación al personal que labora en la empresa.....	142
6.4.1. Capacitación para el personal de nuevo ingreso.....	143
6.5. Mejora de los medios de comunicación existentes en la empresa.....	143
6.6. Formación de equipos de trabajo.....	144
6.7. Creación de estándares de excelencia.....	147
6.8. <i>Mejoramiento de las instalaciones como muestra de respeto a los empleados</i>	148
6.9. Cronograma de actividades propuestas y resultados esperados	149
6.10 Análisis de viabilidad del proyecto	157

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1. Conclusiones.....	167
7.2. Recomendaciones.....	170
7.3. Razones para escoger al facultamiento (empowerment) como estrategia para incrementar la productividad-calidad	172

DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Debido al momento histórico en el que se encuentra nuestro país – movilidad y necesidad de capital, globalización económica, entre otros- las empresas mexicanas hoy deben tener una mayor conciencia de su vocación productiva. Si bien es cierto que la productividad es uno de los objetivos de las empresas y de las organizaciones en general, ella debe compaginarse con los valores hacia las personas, por ejemplo el respeto a su persona, calidad de vida en el trabajo, etc.

Dentro de los diversos métodos para incrementar la productividad-calidad, uno de ellos es implantar sistemas de informática novedosos (JD Edwards, SAP, MFG-PRO) y de costo muy elevado. El inconveniente es que aun implantado ciertos sistemas sofisticados, éstos siempre deben ser manejados por una persona, por lo que la problemática es clara: aunque la informática es una excelente herramienta, el factor humano es la clave de toda organización.

La conducta humana dentro de la empresa está influida por las estructuras administrativas ambientales bajo las que efectúa su trabajo, por lo que la productividad está tanto en el contexto como en las máquinas y la informática y un cambio radical puede conseguirse sólo si se modifica lo que comúnmente se conoce como cultura organizacional.

Se requiere un cambio de pensamiento y actitudes que desencadene nuevas formas de organización humana (equipos de trabajo autodirigidos, círculos de calidad, etc.) capaces de provocar un cambio cultural que induzca a los empleados y trabajadores a un programa de calidad humana y productividad personal, con el fin de tener personal con una mentalidad totalmente diferente.

Pero el problema es ¿cómo lograr un cambio de mentalidad positivo? ¿Qué estrategias existen y cuál es la más indicada? ¿Qué recursos se requieren para lograrla?, y sobre todo ¿cómo medirla, qué criterios de evaluación usar para saber si se ha logrado lo que se esperaba? y si realmente la mejora fue provocada por ello?

OBJETIVO

El objetivo principal del presente trabajo es proponer estrategias para otorgar poder a los recursos humanos que forman una empresa correlacionados con el cargo y responsabilidades que implican, con el fin de incrementar la productividad - calidad de cada persona y por ende de la organización misma, logrando de esta manera que las empresas micro, pequeñas y medianas puedan ser competitivas en los mercados actuales

Básicamente, lo que se busca con el desarrollo de este trabajo es que éste sirva para

- Enfatizar que la Ingeniería industrial no sólo toma en cuenta la mejora de los factores tecnológicos, materiales, energéticos y de información para poder incrementar la productividad de una empresa u organización, sino que considera el desarrollo del factor humano como una pieza importante dentro de los sistemas operativos de las empresas (razón por la cual se le conoce también como "*Ingeniería de los sistemas de actividad humana*").
- Mostrar a las empresas micro, pequeñas y medianas la importancia que tiene el factor humano dentro de la estructura organizacional de las mismas y cómo un cambio de mentalidad puede repercutir en la eficiencia individual y por ende de la empresa.
- Ayudar a que los pequeños empresarios se den una idea general de lo que significa el facultamiento (*empowerment*) y los beneficios que se pueden obtener por medio de su implantación.
- Coadyuvar a que la metodología de implantación propuesta en la tesis sirva de guía a los empresarios para poner en práctica métodos e ideas sobre como aplicar dicha herramienta en su propio negocio para elevar la productividad-calidad.

MÉTODO

En Ingeniería industrial existen numerosas técnicas que permiten elevar la productividad-calidad de una empresa, como por ejemplo:

- Estudios de tiempos y movimientos
- Controles estadísticos de calidad.
- Sistemas para la administración y control de inventarios (*KAN-BAN*, *Just in time*, *SICA*).
- Sistemas para la planeación y control de la producción (*ERP*, *MRP I y II*, etc.)
- Sistemas avanzados de manufactura (*CIM*).
- Automatización de procesos.
- Implantación de herramientas destinadas al cambio de la cultura organizacional.

Dentro de estas últimas se encuentra el facultamiento (*empowerment*) cuya aplicación permite al empleado tener más poder, participar en la toma de decisiones en sus respectivas áreas de trabajo y por consiguiente ayuda a elevar la productividad de la empresa con un mínimo costo además de originar un mejoramiento en el clima organizacional.

La tesis se desarrolla a lo largo de 6 capítulos, en donde se expondrán diversos conceptos que ayudarán a entender la importancia del facultamiento (*empowerment*) como un medio para elevar la productividad-calidad de las empresas. Se plantea en primer lugar la correlación entre esta herramienta y la productividad-calidad de una empresa y la relación que a su vez existe con las materias y conceptos que maneja la Ingeniería Industrial.

En segunda instancia se explica de una manera más detallada en qué consiste el facultamiento (*empowerment*), los niveles en los que se puede establecer, sus ventajas y desventajas, así como la integración de la gente en esta nueva herramienta administrativa. Posteriormente se determinan y describen ampliamente las estructuras de poder, formando así un marco teórico que sirva de base para conocer su comportamiento y aportación al tema. Además, se establecen diferentes estrategias para poder implantar dichas estructuras de poder dentro de la empresa y cuya aplicación conduzca a un incremento de productividad-calidad.

Después, a fin de pasar del marco teórico al práctico, se decidió hacer un estudio sobre las estructuras de poder en una mediana empresa que permitiera realizar una propuesta para la implantación del facultamiento (*empowerment*) Para llevar a cabo esta parte, primero se realizó un diagnóstico de la situación actual de una empresa que decidió permanecer en el anonimato, que ayudó a identificar las estructuras de poder existentes y detectar áreas de oportunidad que posteriormente sirvieron como base para determinar la forma en que se podría implantar la herramienta. El procedimiento, variables, condiciones y límites que se tomaron en cuenta para la propuesta de implantación de las estrategias de poder se encuentran desarrolladas en el capítulo 5.

Finalmente, se desarrolló un profundo análisis de los resultados observados y debido a que la implantación del facultamiento (*empowerment*) en una empresa requiere mínimo de 2 años para comenzar a ver cambios significativos, se decidió que la presente tesis concluyera con la propuesta de implantación especificada en el capítulo 6.

INTRODUCCIÓN

Actualmente, el desarrollo alcanzado por México descansa en buena medida en las micro, pequeñas y medianas empresas, las cuales constituyen un factor de singular importancia para el país, ya que en la actualidad representan el 93% del total de los establecimientos de transformación y absorben el 49% del personal ocupado en el sector, aportan el 43% del producto manufacturado y participan con un 10% del PIB¹. Estas circunstancias hacen necesario replantear algunos esquemas de gestión empresarial basados en información selectiva, objetiva y oportuna sobre aspectos de calidad y productividad.

La industria mexicana enfrenta retos difíciles de superar, esto por su débil estructura productiva frente algunos países socios, como son los integrantes del TLC y aún con otros de los diversos tratados comerciales que México ha suscrito a lo largo de su historia.

Como es de esperarse ante esta situación, los extranjeros en algunas áreas productivas acaparan una posición mayor aprovechando las condiciones existentes de bajos costos de mano de obra, de una débil cultura organizacional y mala planeación estratégica, así como por la utilización de tecnología obsoleta, sobre todo en pequeñas y medianas empresas.

Las anteriores condiciones representan restricciones para el éxito en la implantación de programas de mejoramiento de la productividad, mismas que conllevan a situaciones adversas reflejadas básicamente en la estructura de costos. Esto ocasiona que la producción nacional sea insuficiente para satisfacer las necesidades de consumidores nacionales e internacionales, cada vez más exigentes, motivo por el cual la competitividad es más fuerte entre las empresas en un mercado globalizado como en el que se vive actualmente.

¹ INEGI Base de datos actualizada al 2000

En el caso específico de las empresas, la situación de la demanda ha cambiado considerablemente en los últimos años como resultado de varias estrategias comerciales, donde se ha transformado la base de la competencia en la cual la productividad-calidad es un factor decisivo. Y es que la creciente competencia, en combinación con la gran demanda y exigencias del consumidor en cuanto a calidad, flexibilidad, rapidez, funcionalidad y bajos costos, han puesto en un estado de revolución no sólo a las organizaciones, sino también a las personas implicadas en ellas. Esto sugiere otro tipo de administración distinto a los que generalmente se habían estado utilizando, y es tiempo de que las organizaciones regresen su atención al factor más importante: los **recursos humanos**, y se den cuenta que para tener éxito ahora requieren de una adecuada planeación y dirección del personal, que permita el desarrollo y consolidación en el mercado y la satisfacción de los miembros que las integran. En otras palabras que se den cuenta de que uno de los pilares de la productividad-calidad empresarial es la GENTE.

Por lo tanto, las empresas mexicanas tendrán que ser muy cuidadosas aunque agresivas a la vez al implantar su estrategia para enfrentar la competencia externa, la cual debe ser sin lugar a dudas el cambio de actitud de los empleados frente al trabajo y a la organización. Esto sugiere otro tipo de administración que utilice como una de sus herramientas al facultamiento (*empowerment*), que significa *otorgar poder a las personas ó facultar el desarrollo humano de los integrantes de la organización*.

Se trata de todo un concepto donde se integran todos los recursos: capital, manufactura, producción, ventas, mercadotecnia, tecnología, equipo y a la gente, haciendo uso de una comunicación efectiva y eficiente para lograr los objetivos de la organización.

Ahora la directiva tendrá que ser fuertemente adaptativa y tener una gran capacidad de cambio, de innovación, de romper paradigmas y de cambiar esquemas mentales. Las nuevas organizaciones deberán tener personal comprometido con los objetivos de la empresa y facultado para tomar decisiones.

El facultamiento (*empowerment*) se ocupa de otorgar a los miembros de la empresa un mayor poder y reforzamiento en cuanto a la mejora de las condiciones y acciones necesarias para que mejore el desempeño personal de cada uno de ellos – y por ende el de la compañía. Implica también una cultura en donde las estructuras piramidales de la empresa se derrumban para dar paso a una organización más plana en donde la confianza es una de los pilares fundamentales.

El concepto se puede definir como:

- “ Empoderar es explotar una fuente subutilizada de capacidad humana que tiene que utilizarse para que las compañías sobrevivan en el mundo cada vez más complejo y dinámico de hoy.”²
- “ La palabra *empowerment* conjura la noción de dos personas que tienen el control sobre ellas mismas y sus entornos, que expanden sus posibilidades y horizontes y se elevan a niveles más altos de logro y satisfacción personal.”³
- “ *Empowerment* significa empoderar, dar a otros o a uno mismo poder. En su esencia, *empowerment* se traduce en tomar las cosas en serio, tomar a las personas y a sus ideas en serio, asumir ideas, acciones y consecuencias. Significa también tener la capacidad de cambiar esquemas mentales en la medida en que estos cambios son necesarios.”⁴
- “ *Empowerment* es donde los beneficios óptimos de la tecnología de la información son alcanzados. Los miembros, equipos de trabajo y la organización, tendrán completo acceso y uso de información crítica, poseerán la tecnología, habilidades, responsabilidad y autoridad para utilizar la información y llevar a cabo el negocio de la organización.”⁵
- “ Facultar significa crear un ambiente en el cual los empleados y todos los niveles sientan que tienen una real influencia sobre los estándares de calidad, servicio y eficiencia en el negocio dentro de sus áreas de responsabilidad.”⁶

² EMPOWERMENT, Ken Blanchard, Editorial Norma.

³ MANUAL DEL EMPOWERMENT, Terry Wilson, Gestión 2000.

⁴ <http://www.empowerment-ve.com>

⁵ <http://www.sht.com.ar/archivo/Management/empowerment.htm>

⁶ <http://www.fed.org/allabout.htm>

- “ Facultar, habilitar, comisionar, otorgar poder, autorizar a o dar permiso para ”⁷

Por lo tanto, después de analizar las distintas definiciones que manejan varios autores, se determinó que para los integrantes de este trabajo el facultamiento se define como:

Una herramienta que sirve para transformar una compañía, en donde se enfatiza el cambio de mentalidad de los ejecutivos para crear un ambiente en el cual los empleados y todos los niveles sientan que ellos tienen una real influencia sobre los estándares de calidad, servicio, eficiencia y productividad del negocio dentro de sus áreas de responsabilidad.

Otorgar poder es sin duda una buena herramienta, pero que por sí sola será incapaz de lograr un efecto positivo en la empresa, ya que consiste de mucho más que el estudio de la información presentada. Involucra un gran esfuerzo por parte de todas las personas que forman la empresa, que se traducirá en una nueva vida organizacional, que fomentará la creación de un mejor ambiente laboral para sus integrantes, una mayor eficiencia, productividad-calidad y un alto nivel de vida tanto individual como organizacional.

⁷ DICCIONARIO LAROUSSE, Grupo Editorial Larousse

CAPÍTULO 1

**LA PRODUCTIVIDAD – CALIDAD
EN TORNO AL PODER Y A LA
INGENIERÍA INDUSTRIAL**

CAPÍTULO 1

LA PRODUCTIVIDAD – CALIDAD EN TORNO AL PODER Y A LA INGENIERÍA INDUSTRIAL

1.1 INGENIERÍA INDUSTRIAL

La Ingeniería industrial es la rama de la ingeniería que se encarga de integrar y transformar los recursos humanos, materiales, económicos, energéticos y de información que componen los sistemas de actividad humana, a fin de buscar incrementar la productividad-calidad de los sistemas, ya sean industriales, comerciales o de servicios, y generar un bienestar compartido para la sociedad.

Esta disciplina nace a partir de la revolución industrial en el siglo XVIII, debido a una necesidad existente de integrar los recursos humanos, materiales y económicos que conformaban la industria. Dicha integración se dio por medio de estudios de trabajo, la creación de nuevas formas de organización y mejoras en el aprovechamiento del tiempo en la industria, que dieron como resultado una mejor y mayor productividad.

Gracias a diversas innovaciones prácticas e intelectuales que se han dado desde la revolución industrial (mecanización, la creación de la computadora digital, etc.), las organizaciones humanas se pueden interpretar como sistemas operativos. Por ello, el área de interés de la Ingeniería Industrial se puede dividir en cinco categorías¹:

1. Convencional (tiempos y movimientos, métodos de trabajo, etc)
2. De modelos (de decisión, de control, de investigación de operaciones, etc.)
3. Basada en sistemas de información.
4. Basada en la cibernética y la teoría general de sistemas.
5. Vinculada con el comportamiento humano.

¹ INGENIERÍA INDUSTRIAL, UNA DEMANDA NACIONAL, Carlos Sánchez Mejía, Facultad de Ingeniería de la UNAM.

Actualmente, la ingeniería industrial tiene como función social incrementar la productividad con objeto de generar bienestar compartido para todo el factor humano que constituye una empresa, negocio y/o nación, a fin de elevar la calidad de vida. Sus aplicaciones se ejercitan en todo tipo de actividades relativas a la industria, haciendo un gran hincapié en el factor humano, por lo que se le conoce también como "*Ingeniería de los sistemas de actividad humana*"²

1.2 INGENIERÍA INDUSTRIAL EN MÉXICO

En la década de los 1940's el modelo económico utilizado en México era el de *Prohibición de importaciones*. Con dicho modelo el gobierno mexicano intentó proteger a la industria nacional, poco competitiva en ese entonces, cerrando las fronteras nacionales a productos extranjeros hasta que la industria nacional tuviera el mismo grado de desarrollo que el de las potencias económicas de su época.

El modelo de prohibición de importaciones continuó hasta los años 70 y dio como resultado que el cliente o consumidor no tuviera la capacidad de elección y tuviera que comprar lo que había en el mercado, independientemente del precio y calidad de los bienes. Por otra parte, se fomentó la creación de monopolios y que el empresario mexicano no aprendiera con facilidad su oficio.

Gran parte del avance del país se basó en las ventas de materias primas y petróleo, que ocasionó que México tuviese grandes problemas de adaptación cuando se fueron abriendo las fronteras económicas debido a la globalización, cuando se fue dando la disminución del precio del petróleo y cuando se trató de competir a nivel internacional con otras industrias, ya que el país no contaba con la estructura industrial necesaria para poder obtener productos de igual calidad y precio a los mismos costos que la competencia. Además, al tratar de aplicar tecnologías más modernas y novedosas, se observaba que éstas fomentaban un ahorro en la mano de obra, generándose así un gran desempleo ya que lo que más se generaba en este país era precisamente mano de obra.

² Idem nota 1

Sin embargo, México a pesar de sus grandes carencias también era un país de grandes recursos, por lo que para salir adelante fue necesario promover la utilización de la creatividad de la ingeniería industrial a fin de atender las áreas de problemas tales como: modernización industrial, desarrollo de bienes de capital, incremento de la productividad y competitividad de la pequeña y mediana industria, capacitación del personal en todos los campos y niveles, desarrollo de tecnologías de producción, etc

Si bien es cierto que no todos los problemas se han resuelto, gracias a la ingeniería industrial se han dado grandes avances en tiempos relativamente cortos. Aún queda mucho por hacer pero gracias a la imaginación, creatividad e inventiva de los ingenieros industriales se está obteniendo una mayor tasa de ganancias en la producción de bienes de servicios.

Actualmente, el modelo de desarrollo industrial se basa en la competitividad y en una gran capacidad de adaptación al cambio en el ambiente laboral, donde se necesita tener una gran capacidad de respuesta para diseñar sistemas productivos de calidad y con la creatividad necesaria para poder hacer frente a la competencia a nivel nacional e internacional, en una guerra de costos de producción, servicio y retos industriales. Estos factores manifiestan la importancia que cada día irán cobrando los ingenieros industriales debido al perfil *académico* que presentan los egresados de dicha carrera

1.3 PRODUCTIVIDAD

La productividad puede definirse como la relación entre la producción obtenida y los recursos utilizados para obtenerla, así como el aprovechamiento óptimo de los recursos. Dicha definición puede aplicarse a una empresa, una industria o toda una economía y los recursos utilizados pueden ser:

- La tierra.
- Los materiales.
- Las instalaciones, máquinas y herramientas.

- Los servicios del hombre
- El tiempo
- Recursos económicos y tecnológicos

El término *productividad* muchas veces se confunde con términos como *producción* (actividad de producir bienes o servicios), *eficiencia* (la forma en que se utilizan los recursos) y *efectividad* (la forma en que se obtiene un conjunto de resultados).

Ahora bien, el tener una mayor producción no siempre significa que se obtenga una mayor productividad ya que son muchos los factores que influyen en la productividad de cualquier establecimiento, y no hay un factor que sea independiente de los demás. La importancia que deberá atribuirse a cada uno de los recursos mencionados con anterioridad - tierra, materiales, recursos humanos y máquinas y herramientas- depende de la empresa, industria o posiblemente del país de que se trate. Además, la productividad es una combinación de efectividad y eficiencia, ya que agrupa tanto al desempeño como la utilización de los recursos.

En cualquier caso, el único camino para que una empresa pueda crecer y aumentar su rentabilidad es aumentando su calidad, productividad y competitividad, es decir, sacar el máximo beneficio de los recursos disponibles al menor costo posible. Una mayor productividad puede ofrecer oportunidades de elevar el nivel general de vida, principalmente mediante³:

- a) La existencia de mayores cantidades de bienes, tanto de consumo como de producción, a un costo y precio menor.
- b) Mayores ingresos reales.
- c) Mejoras en las condiciones de vida y de trabajo.
- d) La creación de un refuerzo de las bases económicas del bienestar humano.
- e) La permanencia de las empresas en mejores condiciones.

³ INTRODUCCIÓN AL ESTUDIO DEL TRABAJO, OIT

Una forma fundamental para poder originar una mayor productividad en la empresa es la utilización de métodos como el estudio del trabajo que incluye tiempos y movimientos, así como un sistema adecuado de pago de salarios y bonificaciones. Se debe considerar que todas las áreas de un negocio o industria – producción, finanzas, ventas, costos, administración, ingeniería, recursos humanos, etc - son áreas susceptibles para la aplicación de métodos, normas o estándares y no enfocar dichos procedimientos sólo al área de producción

Existen numerosas formas para poder medir la productividad de una empresa o negocio; las opciones parten desde el más sencillo y conocido cociente producto agregado total / insumos agregados totales, hasta la formulación de funciones de producción empresarial conocidos comúnmente como índices de productividad.

1.4 CALIDAD

La calidad es un conjunto de características específicas, asociadas o no a normas, que tiene un producto, servicio o individuo para satisfacer necesidades establecidas o implícitas (precio, tiempo de entrega, adaptabilidad al uso, etc.) de los clientes, que pueden ser tanto externos (consumidores) como internos (aquellos que forman parte del proceso productivo). La calidad comprende el mejoramiento continuo del “proceso ampliado”⁴ de una organización o empresa, mismo que se muestra a continuación en la Figura 1 1.

Este proceso comienza con la comunicación de las necesidades de los clientes, aspecto de vital importancia ya que esa satisfacción debe ser el objetivo principal de la empresa u organización. Además, en el proceso ampliado también se encuentran los proveedores de la compañía, pues gracias a la comunicación entre la compañía y sus suministradores se puede proveer al cliente de productos y/o servicios de calidad y mejorar por ende el proceso. Cabe mencionar que la relación *cliente-proveedor* también puede usarse en el interior de la organización, ya que toda área y personal de

⁴ PLANIFICANDO PARA LA CALIDAD, LA PRODUCTIVIDAD Y UNA POSICIÓN COMPETITIVA, Howard Gitlow, Ed. Ventura

una empresa tiene "proveedores" (área y personal más bajos en línea) y "clientes" (área y personal más altos en línea).

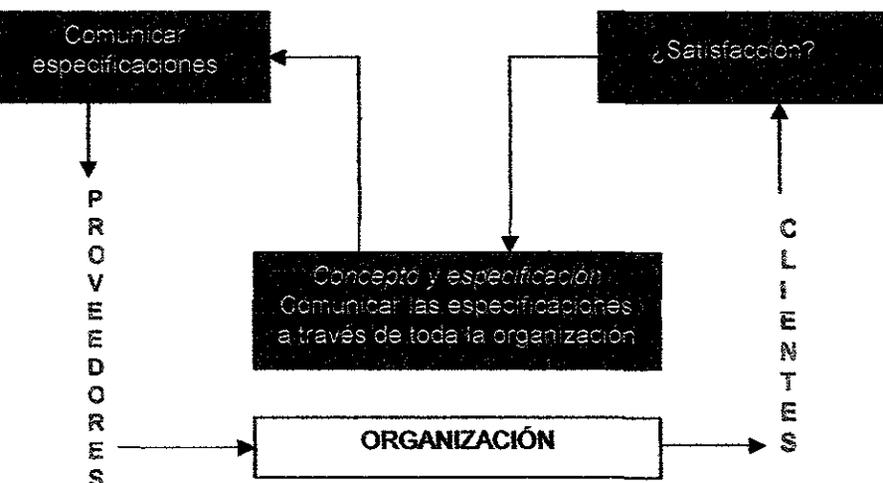


FIGURA 1.1 Proceso Ampliado.

FUENTE: *Herramientas y métodos para el mejoramiento de la Calidad*, H. Gitlow, S. Gitlow, A. Oppenheim y R. Oppenheim, 1989)

A fin de asegurar la calidad dentro de este proceso ampliado existen dos métodos para controlarla: **el modo de inspección y el preventivo**.

1. MODO DE INSPECCIÓN. Este método implica la existencia de un departamento de control de calidad encargado de revisar los productos al final de la etapa de producción. Básicamente su labor reside en verificar y separar aquellos productos que no se ajustan a las especificaciones, mismos que serán desechados o retrabajados en las líneas de producción generándose así un valor agregado que se reflejará en los costos de producción. A este método también se le conoce como **aproximación detección-reacción**⁵ (ver figura 1.2.)

⁵ INTRODUCCIÓN A LA ESTADÍSTICAS PARA LA CALIDAD TOTAL, Vélez Netzahualcótl, Ed. Limusa

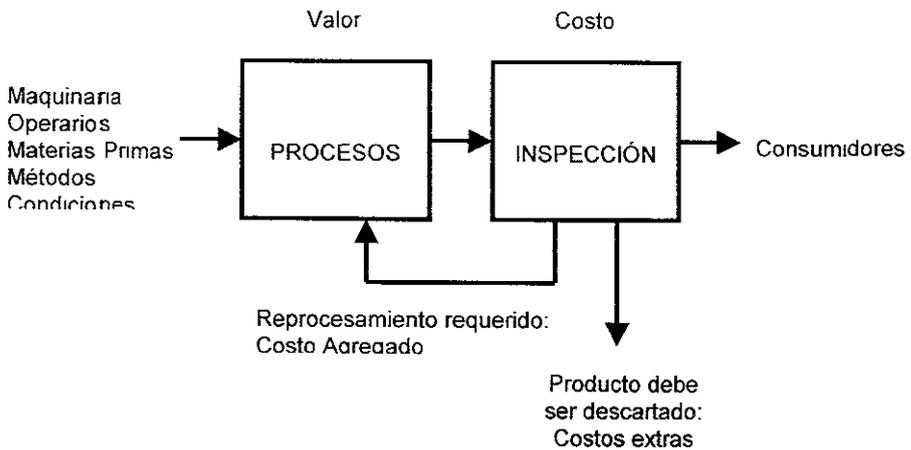


FIGURA 1.2 *Modo Inspección/Detección*

FUENTE: *Introducción a la estadística para la Calidad Total*, N. Vélez, Ed. Limusa, 1998

2. **MODO DE PREVENCIÓN.** En este caso las entradas son las mismas. El proceso puede constar de uno o cien pasos. La diferencia fundamental estriba en que en cada paso del proceso el operario mide continuamente las partes y lo ajusta si las especificaciones se alteran (ver figura 1.3.). En este caso el operario prevé los defectos controlando el proceso durante la producción misma. El objetivo es obtener productos sin defectos, de calidad uniforme y a costos adecuados. A este método también se le conoce como **método de control de proceso**.

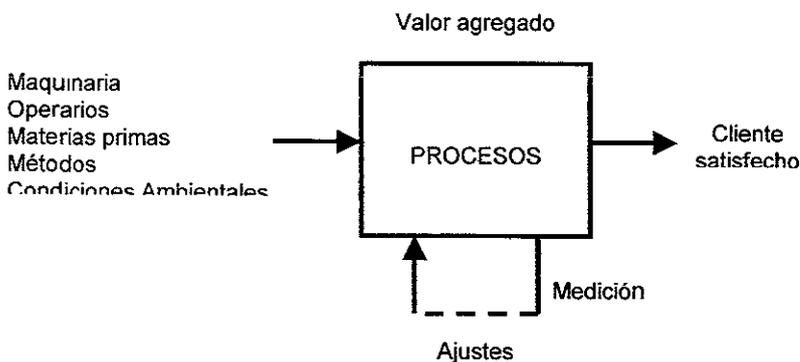


FIGURA 1.3. *Modo Control de proceso/Prevención*

FUENTE: *Introducción a la estadística para la Calidad Total*, N. Vélez, Ed. Limusa, 1998

El concepto de calidad en las empresas ha evolucionado a través del tiempo debido a la necesidad de adaptarla a las condiciones que prevalecen en el mercado y en el entorno. Esto ha dado como consecuencia la creación de cinco generaciones de calidad representadas en la Figura 1.4. Actualmente se cree que se está viviendo nuevamente la creación de otra generación de calidad, la *SEXTA GENERACIÓN*, que busca incorporar el pensamiento creativo e innovador de todos los recursos humanos de la empresa y en cuya estructura se permita libertad de acción y flexibilidad para crear continuamente valor para el cliente (valor agregado). Dicha generación considerará conceptos tales como capital intelectual, liderazgo, rapidez, *facultamiento* (*empowerment*), entre otros, como base para su desarrollo e implantación.

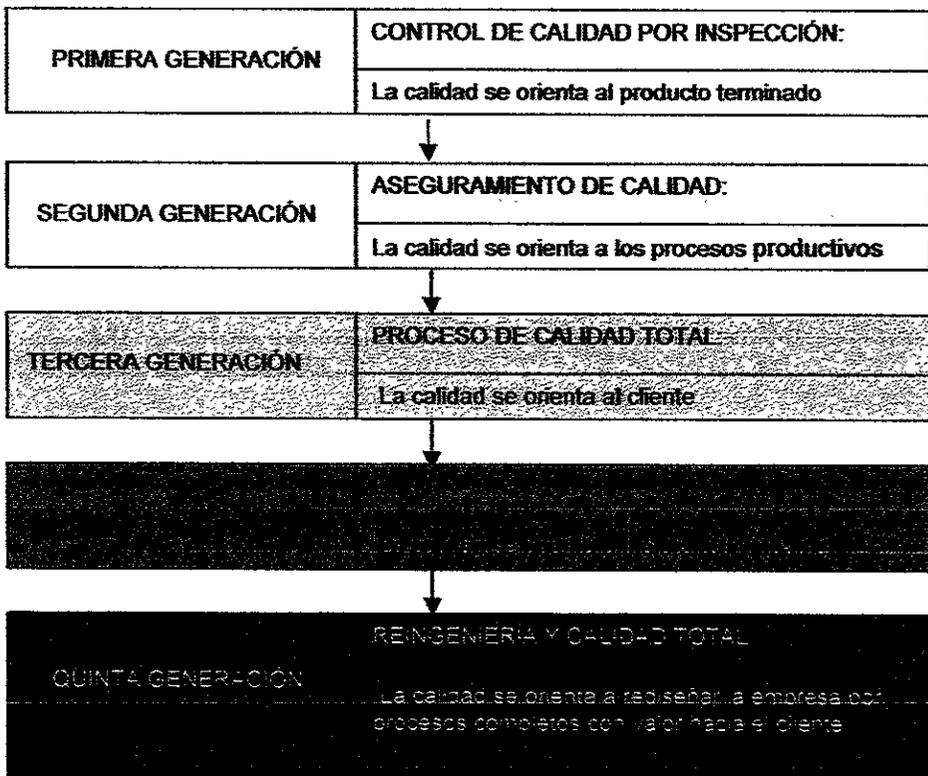


FIGURA 1.4. Las cinco generaciones de calidad.

FUENTE: CONOCIMIENTO ES FUTURO, de Luigi Valdés Buratti, CONCAMIN, 1996

1.5 EL PODER

El poder es algo que todos desean obtener de una manera u otra. Todos los seres humanos tienden a buscar mantener el control de todo lo que los rodea para sentirnos más seguros y fuertes. El deseo de poder es inherente a su naturaleza y fundamental para la supervivencia, por lo que las personas siempre persiguen alcanzar el poder para cumplir metas y nunca obtienen lo suficiente, siempre quieren más.

Así, el poder lo desean desde los líderes mundiales más poderosos hasta personas cuya existencia pudiera parecer poco importante. Todos quieren ejercer un mayor poder sobre nuestro mundo por lo que el poder ha sido, es y será uno de los motores más dinámicos que existan.

Sin embargo, el poder puede servir tanto para causar daño y aprovecharse de los demás, como para producir efectos positivos. Hoy en día la persecución del poder es tan generalizada y de un ámbito tan amplio que puede existir tanto a nivel nacional o mundial, como a nivel organizacional.

En el caso específico de las empresas, la situación ha cambiado considerablemente y el poder se está convirtiendo en una herramienta clave o fundamental para asegurar su éxito y permanencia en el mercado.

Así, el poder debe ser empleado y enfocado como parte de la administración de la gente y el incremento de su productividad. Debe ser una más de las herramientas administrativas que busque movilizar todas las posibilidades de las personas y no sólo parte de ellas; debe hacer que las personas se esfuercen realmente y alienten la iniciativa y el rendimiento elevado para acabar con la mediocridad.

1.5.1 La naturaleza del poder

Algunas definiciones del poder que existen son

- ❖ La capacidad para influir en los resultados organizativos.⁶
- ❖ Una fuerza lo suficientemente intensa como para cambiar la probabilidad de la conducta de un individuo frente a la que hubiera sido de no haber actuado esta fuerza.⁶
- ❖ La posibilidad de imponer la propia voluntad sobre el comportamiento de los demás⁶
- ❖ La fuerza potencial de una persona que en un momento determinado puede *influir las actitudes y los comportamientos de una o más personas en la dirección deseada por esa persona.*⁶

Aunque cada una de estas definiciones posee una cierta cantidad de elementos únicos, también posee ciertas similitudes conceptuales a partir de las cuales se puede sintetizar el concepto. Por lo que se puede definir al poder como:

La habilidad potencial de una persona o grupo para ejercer influencia sobre otra personas o grupos.

En esta definición entra el término: influencia, cuya definición es la capacidad que puede afectar a los demás. Si una persona puede convencer a otra para que cambie su opinión sobre algún tema, para comprometerse o inhibirse de actuar de determinada manera, o para ver las cosas de determinada forma, se ha ejercido influencia y se ha utilizado el poder.

1.5.2 Tipos de poder en las organizaciones

Dentro del amplio marco de la definición de poder, existen distintos tipos de poder. Estos poderes se describen en términos del poder de la posición frente al poder personal. El trabajo más ampliamente reconocido y utilizado sobre las bases del poder lo constituye el marco teórico desarrollado por J. French y B. Raven⁶, quienes identifican cinco tipos de poder en el marco organizativo.

⁶ EL PODER DE LAS ORGANIZACIONES. Alicia Kaufmann. Edit. ESIC 2ª Edición 1996 España

A. El poder legítimo

Surge del puesto jerárquico que un individuo ocupa en el seno de una organización. Un directivo posee un poder legítimo sobre sus subordinados. La organización declara que es legítimo que el individuo designado ejerza el poder sobre los demás. Los vínculos de esta legitimidad se definen parcialmente por la naturaleza formal del puesto y de manera parcial por las normas y tradiciones informales.

En organizaciones no burocráticas y más ordenadas, las líneas de poder legítimo son a menudo confusas. Los empleados pueden trabajar para más de un jefe a la vez y los empleados y ejecutivos se pueden relacionar en términos de mayor igualdad.

B. El poder retributivo

Es la medida en la que una persona controla las compensaciones que otro evalúa. Los ejemplos más comunes de compensaciones organizativas las constituyen la paga, las bonificaciones, las promociones y la designación de tareas. El poder retributivo puede ir más allá de los bienes materiales. La gente habitualmente trabaja por motivos que van más allá de la paga. En un determinado momento, algunas personas pueden estar más motivadas por el deseo de reconocimiento y aceptación. En la medida que los elogios del directivo satisfagan esa demanda, esto agrega una porción mayor de poder al directivo.

C. El poder de la coerción

Este tipo de poder existe cuando alguien posee la habilidad de castigar física, psíquica o psicológicamente a alguien. Cuanto más fuertes son las sanciones que una persona puede ejercer sobre otras, más fuerte será su poder coercitivo. Pero al mismo tiempo, la utilización del poder coercitivo genera una fuerte hostilidad y resentimiento por parte del empleado.

El poder del experto

El control sobre el conocimiento puede ser una gran fuente de poder. Cuanto más importante sea la información y cuanto más limitadas sean las fuentes alternativas a obtenerlas, tanto mayor será el poder de la persona que lo posea.

El poder personal

El poder personal se canaliza básicamente a través de un proceso de identificación. En algunos aspectos el poder personal se asemeja al poder carismático, menudo implica confianza, semejanza, aceptación, afecto, deseo de continuar trabajando y compromiso emocional.

La siguiente figura muestra los diferentes tipos de poder mencionados anteriormente, que afectan de manera directa o indirecta al individuo:

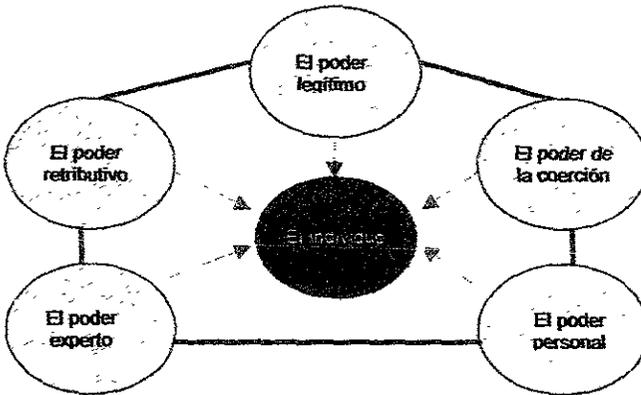


FIGURA 1.5. Las cinco bases del poder organizativo.

FUENTE: EL PODER DE LAS ORGANIZACIONES, Alicia Kaufmann, Edit. ESIC 2ª Edición 1996 España

De manera similar existe otra postura que categoriza al poder en las organizaciones como perteneciente a dos tipos:

El poder del puesto

Este poder reside en la posición, independientemente de la persona que ocupa el puesto y es por lo tanto similar a la autoridad. Al crear un puesto, la organización crea una esfera de poder para el que ocupará el puesto. Las personas en puestos de poder podrán por lo tanto dirigir el desempeño de las actividades de sus subordinados, recibir algunas de las recompensas potenciales y tener algo que decir en la aplicación de las sanciones.

El poder personal

Este poder reside en la persona, independientemente de la posición que ocupe en la organización. Un individuo con poder personal a menudo puede inspirar gran lealtad y dedicación en sus seguidores, más que alguien que solamente ostente una posición de poder. La influencia fuerte emana del hecho de que sus seguidores actúan más por elección que por necesidad y por lo tanto responderán más rápidamente a las demandas que se les formulen.

1.5.3 El comportamiento político

Sin embargo, también es importante reconocer que el poder puede crear efectos negativos dentro de la empresa como es el caso del comportamiento político, el cual es indeseable, pero al mismo tiempo casi inevitable como parte de la vida organizacional. Este tipo de comportamiento suele ser el medio por el cual la gente intenta obtener y utilizar el poder. Para decirlo de una manera simple, la meta consiste en lograr que las cosas se hagan como uno quiere, aunque esto no implique precisamente que sea la mejor manera. El comportamiento político según Robert Miles y Carrie Leana⁷ se debe básicamente a cinco razones:

- ◊ Metas ambiguas
- ◊ Recursos escasos

⁷ SOCIOLOGÍA DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZATIVO. Alicia Kaufmann. 3ª Edición España 1993

Tecnología y entorno

Decisiones no programadas

Cambios organizativos

El problema con este comportamiento es que cuando aparece, utiliza técnicas que en lugar de permitir el desenvolvimiento del personal y de la empresa, estaculizando su avance por completo. Algunas de las técnicas más comunes

- ◇ Control de la información
- ◇ Control de las líneas de comunicación
- ◇ Control de tiempos
- ◇ Construcción de coaliciones
- ◇ Control de parámetros de decisión

En conclusión se puede establecer que el poder es sin duda un aspecto netrante de la vida organizativa. Afecta decisiones que pueden ir desde la elección de estrategias hasta decidir el color que ha de tener la alfombra de un despacho. Hace deshace carreras y amplía o limita la efectividad (productividad –calidad) rganizativa

1.5.4 La nueva visión del poder en las organizaciones

Si se quiere analizar al poder dentro de un contexto organizativo, primero se necesita definir lo que es una organización, y se considera que una buena definición de ello es la que da en su obra Charles Handy⁸, porque considera a la organización a partir de tres marcos de referencia:

⁸ EL PODER DE LAS ORGANIZACIONES. Alicia Kaufmann. Edit. ESIC 2ª Edición 1996 España

Como conjunto de individuos con sus estructuras peculiares de personalidad, sus necesidades propias y diferenciales y sus formas particulares de adaptarse a sus roles.

Como sistemas socio-políticos con fines precisos, relaciones contextuales, objetivos y valores, mecanismos de administración y jerarquías de poder

Como sistemas de poder e influencia, muy similares a los sistemas socio-políticos.

Estos tres marcos de referencia interaccionan entre sí, lo que se traduce en un resultado: por una parte las organizaciones no son meros conjuntos de individuos, sino sistemas políticos, y por otra, las relaciones de poder dentro de la organización constituyen los principales mecanismos de vinculación, lo que convierte a conjuntos de individuos en sistemas con metas.

En general, se puede decir, que las organizaciones pueden ser concebidas como una fina trama de pautas de influencia por medio de las cuales un individuo o un grupo pretende conseguir que otros individuos o grupos piensen o se comporten de una forma determinada. La influencia es el proceso a través del cual el actor A modifica la actitud o el comportamiento del actor B. El poder es el recurso o recursos que capacitan al actor B para desarrollar este proceso. En todo contrato psicológico con una organización o una sociedad en su conjunto está vigente un intercambio de la libertad individual por las recompensas ajenas a la pertenencia a ese grupo o sociedad. Pero la gente siempre trata de minimizar los costos de ese intercambio y de maximizar el provecho propio, y es entonces en el intercambio desigual entre dos partes cuando aparecen relaciones de poder-sumisión y un juego de sanciones que dependen de la desigualdad de los actores y de la situación específica de intercambio.

Sin embargo existe otra forma de poder que viene a contraponerse en cierta forma con la anterior, pues se trata de dar poder a la gente, pero en el sentido de que las personas se sientan con la seguridad y capacidad suficiente como para actuar y desempeñar todas sus actividades de una manera responsable y eficiente, permitiendo así un desenvolvimiento y un avance tanto en el ámbito personal como en el

onal Es influir en la actuación de *B* no para que haga exactamente lo que el
ja u ordene sino para que pueda comenzar a cumplir con sus obligaciones y
isiones por sí mismo pensando siempre en el bienestar de la empresa. Y
ente a este tipo diferente de poder diferente se le conoce como
AMIENTO (EMPOWERMENT).

RELACIÓN ENTRE LA INGENIERÍA INDUSTRIAL, LA DUCTIVIDAD - CALIDAD Y EL PODER.

El objetivo principal de la Ingeniería Industrial es incrementar la productividad
de las empresas y debido a que en general, la industria mexicana está muy
en ese aspecto (lo que se refleja en una baja competitividad); los ingenieros
riales tienen la función social de buscar herramientas de bajo costo que le
itan a las empresas mexicanas elevar dicha productividad.

La Ingeniería Industrial se divide en 5 categorías entre las cuales se encuentra
vinculada con el comportamiento humano, por lo que el facultamiento
mpowerment) es una herramienta que puede ser aplicada por los profesionistas de
ta carrera. La clave para elevar la productividad-calidad de las empresas se
ucuenta en el desempeño de los recursos humanos, porque estos son el factor
omún de toda la organización por muy automatizada que ésta se pudiera encontrar.

- El perfil académico de los ingenieros industriales le permite desarrollar la
habilidad de lograr la sinergia entre los diferentes procesos y sistemas de una empresa
para elevar la productividad-calidad, y para integrar el factor humano a dichos
procesos pueden hacer uso de esta herramienta.
- El Ingeniero Industrial siempre debe estar a la vanguardia en la búsqueda de
herramientas que ayuden a elevar la productividad-calidad de las empresas, que
pueden ser desde las tradicionales como automatización de procesos, informática ó
consultoría en productividad, hasta las más recientes como lo es el esta estrategia
(empowerment) o más aún la nueva tendencia conocida como "knowledge transfer".

CAPÍTULO 2

**FACULTAMIENTO: OTORGANDO
PODER A LAS PERSONAS
(EMPOWERMENT)**

CAPÍTULO 2

FACULTAMIENTO: OTORGANDO PODER A LAS PERSONAS (EMPOWERMENT)

INTRODUCCIÓN

Actualmente muchas personas en las organizaciones trabajan muy por debajo de sus conocimientos y habilidades, por lo que sería muy conveniente que se les ofreciera la oportunidad de desarrollar esas habilidades para su propio beneficio y el de la organización.

Facultamiento (*empowerment*) es una palabra que atrae la atención de muchas personas porque parece ofrecer algo que no existe y parece capaz de transformar sus vidas. Es una herramienta que ayuda a lograr que las personas tengan el control sobre ellas mismas y sus entornos, que expandan sus posibilidades y horizontes y se eleven a niveles más altos de logro y satisfacción personal.

Sin embargo esto no significa que por arte de magia se pueda convertir a una persona en facultada y que a partir de ese momento tenga la capacidad de desarrollar sus actividades de una manera más productiva y con mayor calidad. Otorgar poder es algo más complejo.

La palabra *empowerment* se define en el diccionario como facultar, habilitar, comisionar, otorgar poder, autorizar a..., dar permiso para ..., como en el idioma español no existe un término preciso que describa este concepto se han utilizado conceptos como desarrollo de poder, facultamiento, apoderamiento, apotestamiento, rescatando el control e incluso es frecuente el uso de empoderamiento. Por lo que en ausencia de un término en español que describa el concepto en este trabajo se utiliza el término "facultamiento (*empowerment*)".

2.1 DEFINICIÓN O CONCEPTO

En realidad no existe una definición muy exacta o precisa sobre lo que es el facultamiento (*empowerment*), sin embargo una de las formas más sencillas de definirlo es como una forma de dar a otros o a uno mismo poder para hacer que las cosas sucedan. En su esencia se traduce en tomar las cosas en cuenta, tomar a las personas y a sus ideas en serio, asumir las propias ideas, acciones y consecuencias también. Significa tener la capacidad de cambiar esquemas mentales en la medida en que estos cambios son necesarios, lo cual implica tener flexibilidad y la capacidad de fluir con el cambio en lugar de resistirse a él, pero manteniendo siempre los valores de la cultura organizacional.

Otra definición que se considera explica de manera sencilla y concreta el concepto es la que se expone en un libro sobre maneras de transformar y mejorar las empresas¹ :

“Empowerment significa crear un ambiente en el cual los empleados y todos los niveles sientan que ellos tienen una real influencia sobre los estándares de calidad, servicio y eficiencia del negocio dentro de sus áreas de responsabilidad”, lo cual se logra principalmente al enfatizar el cambio de mentalidad de los directivos.

Por lo que esta herramienta solamente canaliza la energía hacia las metas de la empresa, y lo primero que se necesita hacer es crear este ambiente del que habla la definición, para ayudar a explotar una fuente subutilizada de capacidad humana que tiene que utilizarse para que las compañías sobrevivan en el mundo cada vez más complejo y dinámico de hoy. Significa que el facultamiento únicamente implica liberar o utilizar poderes y capacidades que las personas ya tienen, pero que muchas veces no se han dado cuenta de ellas o no se les ha dado la oportunidad de demostrarlas y aprovecharlas. De esta manera, los empleados facultados benefician tanto a la organización y se benefician a ellos mismos. Tienen un mayor sentido de propósito en su empleo y en su vida, por lo que se sienten motivados a realizar su trabajo mejor y

¹ BETTER CHANGE. BEST PRACTICES FOR TRANSFORMING YOUR ORGANIZATION. Prince Waterhouse, Change Integration Team. USA 1998

más rápido. Su participación se traduce directamente en una mejora continua de sistemas y de procesos en el lugar de trabajo, aportan mejores ideas e iniciativas al trabajo con un sentido de entusiasmo, propiedad y orgullo.

Además las personas actúan con responsabilidad y colocan los intereses de la organización ante todo al comprender sus límites de autoridad y la importancia de su papel dentro de la misma, al sentir que están haciendo una contribución real.

2.2 JUSTIFICACIÓN

Una de las principales razones por las que el facultamiento (*empowerment*) se utiliza es porque ayuda a resolver muchos de los problemas que actualmente existen en las organizaciones. Esta herramienta reemplaza a la vieja jerarquía por una de equipos auto dirigidos, donde la información se comparte con todos y los empleados tienen la oportunidad de dar lo mejor de sí mismos.

Cualquier persona externa a la compañía puede detectar fácilmente los puntos en los que están siendo ineficientes los empleados y/o el sistema. Sin embargo, el problema es que la gente que trabaja dentro de ella ni siquiera se percata de las cosas que están yendo mal y si lo notan, hacen como si no pasara nada. Algunos de los aspectos negativos en cuanto a su desenvolvimiento pueden ser los siguientes:

- ❖ Casi nadie se emociona por las cosas relacionadas con el trabajo.
- ❖ Las cosas que sí los emocionan están fuera del trabajo.
- ❖ A la gente sólo le importa su salario, sus vacaciones y pensiones.
- ❖ La actitud general es: no hagas algo que no tengas que hacer.
- ❖ Todo el día todos parecen moverse en cámara lenta, hasta que es hora de irse a casa, entonces son los más veloces.
- ❖ Se habla de hacer un mejor trabajo y nadie se siente lo suficientemente responsable para aceptarlo.
- ❖ Nadie asume más responsabilidad de la necesaria. Si el trabajo no sale, no es su problema.
- ❖ Todos hacen apenas lo suficiente para que no se les grite o despidan.

- ◇ A nadie le importan las mejoras: todos temen al cambio, que para ellos es sinónimo de despido.
- ◇ Cuando se trata de motivar a la gente, los resultados, cuando los hay, son de corta duración.

Muchas empresas han puesto en práctica varios métodos para intentar mejorar estas situaciones sin lograr el éxito. Lo que se requiere es una fuerza motivadora que vigonice a la gente, una motor para la acción, que precisamente es el facultamiento (*empowerment*). Con él, las personas son responsables de su trabajo, éste les pertenece, saben dónde están ubicadas, pueden dar su opinión acerca de las cosas y tienen un mayor control sobre su trabajo.

Para que las personas se sientan *con poder* es necesario que se les tenga confianza, que tengan responsabilidades y autoridad, que se les dé reconocimiento por sus ideas. Las personas necesitan ser escuchadas, ver que los problemas son resueltos en equipo, que los controles son flexibles. También necesitan ser elogiadas, que se les brinde la posibilidad de trabajar en equipo, que el conocimiento sea compartido con ellas, contar con los recursos suficientes y necesarios para desempeñar su trabajo y que las comunicaciones fluyan hacia arriba y hacia abajo

2.3 NIVELES DEL FACULTAMIENTO (EMPOWERMENT)

2.3.1 Niveles del *facultamiento* a nivel global

Para poder comprender el significado total y el impacto de la herramienta desde un punto de vista general se puede dividir en tres niveles para su estudio:

- A. Nivel político y nacional
- B. Nivel organizacional
- C. Nivel individual

A. Nivel político y nacional

En primer lugar, a nivel político y nacional el facultamiento (*empowerment*) se ha introducido poco a poco en el lenguaje que se usa a diario como un mecanismo de auto-ayuda. Se basa en la suposición de que las únicas personas que pueden cambiar las cosas o deben intervenir en sus propias vidas son ellas mismas. La dependencia de los otros está viéndose reemplazada lentamente por la dependencia de uno mismo. Esta idea se extiende al Estado mismo y a todas las funciones y servicios que éste ofrece a sus ciudadanos. Ha empezado un movimiento de dependencia a independencia en muchas áreas, por ejemplo, escuelas y empresas que optan por salir del financiamiento o control estatal para comenzar a manejar sus propios presupuestos y normas, lo cual ha dado como resultado una mayor libertad de acción, pero mayores responsabilidades también. Otro ejemplo es cuando despiden a una persona y ella decide optar por la independencia en forma de auto-empleo, o cuando ante las injusticias o delincuencia desmedidas de la ciudad, las personas deciden hacerse justicia con su propia mano.

Por lo que a nivel nacional, hay una tendencia hacia la auto-dependencia. Una razón es que las mismas fuerzas sociales empujan a las personas hacia una mayor independencia y otra razón, es que la economía y la necesidad de una mayor eficiencia obligan a los gobiernos, a las organizaciones y a las personas a buscar maneras alternativas de ser más eficientes, lo que es una respuesta directa a la insuficiencia cada vez mayor de recursos y la amenaza de servicios alternativos por parte de la competencia.

B. Nivel organizacional

En segundo lugar, a un nivel organizacional, el facultamiento (*empowerment*) cobra mucha importancia porque ahora siempre hay que ir en busca de ideas o conceptos nuevos que puedan llegar a resolver problemas sin causar otros o afectar el rendimiento de otras áreas, y es un concepto más reciente que la teoría de la motivación, pero que al mismo tiempo encaja perfectamente con los conceptos modernos que imperan en las organizaciones en la actualidad tales como la calidad total, la mejora continua, la gestión del rendimiento, grupos de trabajo auto-dirigidos, clientes internos, gestión de competencias, etc.

A nivel organizacional el objetivo es lograr que todos los trabajadores tengan voz y voto en la manera en que funcionan en sus respectivos ámbitos de trabajo. Pero la manera de lograrlo y el nivel de realización hasta el cual pueda llegarse depende de cada empresa, por lo que cada organización debe definir su propio tipo de facultamiento (*empowerment*). Y una vez que se llegue a la definición es importante saber que tan sólo cambiando el trabajo de una persona no puede producirse su facultamiento, sino que existen muchos otros factores tales como los valores, comportamientos, sistemas, procedimientos y cultura de la organización que afectan al éxito o fracaso de la implantación de esta herramienta. Es por esto que los cambios tienen que llevarse a cabo en niveles que van más allá de la influencia del individuo. Y no es posible que esto suceda sin una planeación cuidadosa y una disipación o compartimiento del poder por parte de los directivos.

C. Nivel individual

El tercer nivel es el individual, en donde se encuentra mayor afinidad con el término. Se trata de lograr que personas que antes solían ser malhumoradas, sin espíritu, serviles, y que estaban controladas por otras, lleguen a tener autoridad, habilidades, auto-convencimiento y auto-imagen que progresen para llegar a conseguir mayores logros y tener mejores recompensas. Y aunque no es algo fácil de lograr para todos los empleados, cuando el facultamiento (*empowerment*) es efectivo los resultados pueden ser muy inspiradores y llegar a contagiar a otras personas. Es como una reacción en cadena que no es fácil de comenzar, pero que una vez que existe un primer avance, los individuos habrán transformado sus vidas llegando a conseguir una serie de objetivos y llegando a alcanzar metas que antes habrían creído imposibles. Se encaminarán hacia un desarrollo y crecimiento que les beneficiará tanto a ellos como a sus organizaciones, porque cuando los grupos de individuos con poder de decisión trabajan juntos se consigue una especie de sinergia extraordinaria.

2.3.2 Niveles de facultamiento (empowerment) dentro de las organizaciones

Una empresa puede centrarse en los individuos y en los trabajos que estos llevan a cabo. Esto aumenta el papel del individuo dándole una mayor responsabilidad y libertad para la toma de decisiones, lo que lleva hacia una ampliación de las habilidades y al desarrollo y la utilización del potencial latente. A través de este proceso el individuo desarrolla un mayor sentido de autoestima y se integra mucho más dentro de la empresa. Otra empresa puede comenzar su facultamiento (*empowerment*) de manera totalmente diferente y decidir cambiar su cultura. Uno de los principales objetivos a la hora de proceder a un cambio de cultura es el otorgar poder a sus empleados. Puede conllevar hacia la adopción de un nuevo sistema de valores y un completo rediseño de la empresa y de la manera en que opera.

Las implicaciones para las empresas en ambas situaciones son por supuesto muy diferentes tanto en términos de impacto como en la duración del cambio. Se puede encontrar, por supuesto, otros puntos de partida diferentes entre el enfoque en el individuo y el enfoque en la cultura. Las empresas tienen que decidir cuál es la mejor solución para ellas y por dónde empezar el proceso. Una manera de decirlo se describe en la figura 2.1.

El eje horizontal –Desarrollo de las personas– representa hasta donde está preparada la empresa para involucrar a sus empleados en el proceso del facultamiento (*empowerment*). Una empresa puede decidir formar y desarrollar completamente a sus empleados, para que sean competentes y estén muy preparados en el trabajo para el que han sido contratados. Esta política le asegura que la mayor parte de los empleados estará haciendo ese trabajo durante todo el tiempo en que trabajen para esa empresa y existirá posiblemente una vía para promoverse dentro de la empresa para esos pocos que han mostrado potencial.

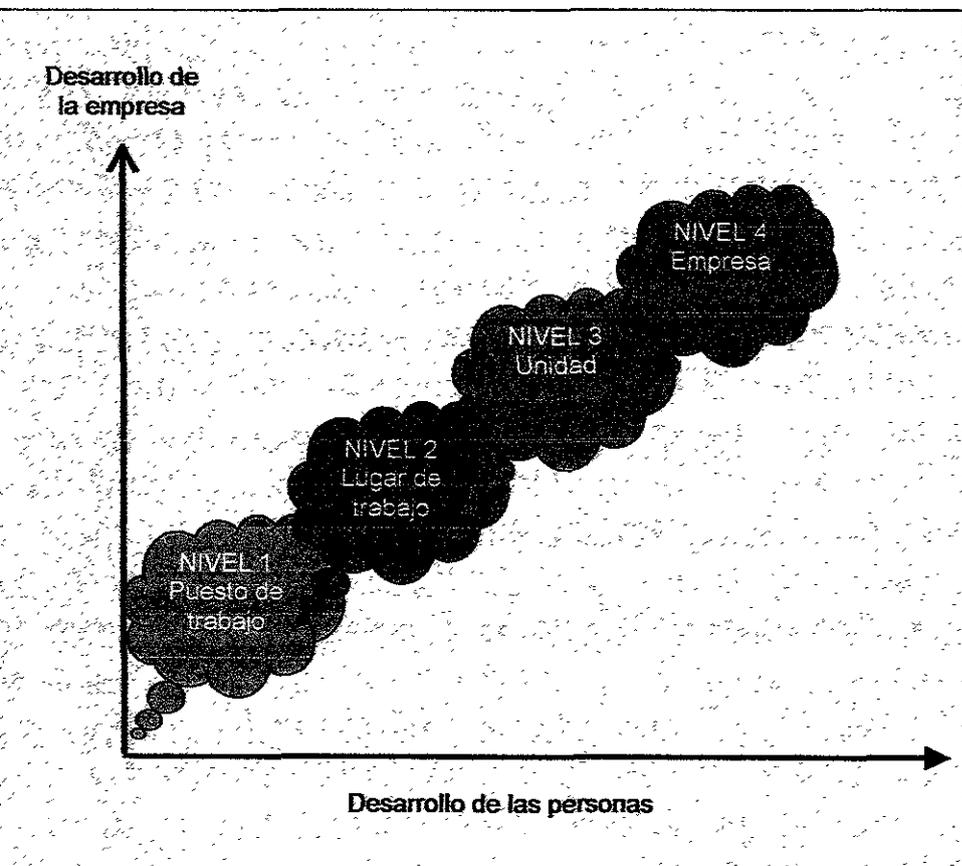


FIGURA 2.1 Niveles de Facultamiento (empowerment)

FUENTE: MANUAL DEL EMPOWERMENT, CÓMO CONSEGUIR LO MEJOR DE LOS COLABORADORES, Terry Wilson, 1^a edición 1999

Como alternativa, podría adoptarse una política de desarrollo de los empleados teniendo como finalidad involucrarlos al máximo, para motivarlos a que lleguen dentro de la empresa a los puestos más altos que sus habilidades les permitan. Esta política facilitaría que los empleados ganaran en habilidades, conocimiento y calificaciones para ascender hasta la jerarquía directiva. Habría una transferencia constante de personas a través de y hacia los puestos más altos de la organización a medida que persiguen nueva información y nuevos retos.

El eje vertical - Desarrollo de la empresa - representa el nivel de cambio al que se aspira. En los trabajos más sencillos existirá el objetivo del cambio. Se reestructurarán todos los trabajos, basándose en el principio de facultamiento (*empowerment*), por lo tanto los trabajos serán flexibles, con responsabilidad y estimulantes

El nivel superior del eje muestra que el objetivo para el cambio es toda la empresa. El cambio debe de tener lugar en la cultura, la estructura, la dirección o los sistemas, pero deberá afectar a toda la organización y tendrá efectos en cada uno de sus empleados

Además, la figura 2.1 muestra los cuatro niveles –puesto de trabajo, lugar de trabajo, unidad y empresa- que están directamente relacionados con el grado de desarrollo de las personas y con el desarrollo de la empresa.

Nivel 1: El puesto de trabajo

El facultamiento (*empowerment*) iniciado a nivel del puesto de trabajo cambia la estructura y el contexto del trabajo de una persona. Aunque el contexto sea el mismo, las tareas extras que se añaden dan un mayor significado y control al individuo. Por ejemplo, en una operación de producción los operarios asumirán la responsabilidad de comprobar la calidad del producto. Otras tareas que tendrán a su cargo serán la ordenación de materias primas, la organización de flujos de trabajo, establecer y dar seguimiento a los objetivos de rendimiento y hacer modificaciones a sus sistemas de operación.

Este proceso también requiere la supresión de los controles directivos jerárquicos y la introducción de un cierto grado de autodirección. Las personas empezarán a pensar por ellas mismas y serán responsables, y se encargarán de que en su trabajo todo vaya bien y de solucionar cualquier posible problema. Antes de implantar esta herramienta estos factores hubieran sido responsabilidad del supervisor o del directivo.

Uno de los mayores cambios que tiene lugar en este proceso de facultar un puesto de trabajo es la nueva atención que se le da a la mejora continua. El hecho de estar constantemente buscando la manera de mejorar sus tareas puede hacer innovadores a los empleados y obtener la satisfacción laboral que es la piedra angular del facultamiento (*empowerment*).

A medida que la libertad del trabajo aumenta, se produce un desarrollo correspondiente de las habilidades y del conocimiento del individuo en diversas áreas. Se aprenderán nuevas técnicas de trabajo, por ejemplo los administrativos pueden aprender nuevos paquetes informáticos, se podrán formar a nuevos empleados y aprender técnicas para la solución de problemas para poder utilizarlas con el equipo de mejora de la calidad. Esas técnicas les permitirán actuar más eficazmente en autodirección y ampliarán su contribución en la calidad o en los equipos de proyecto. Es importante que los individuos conozcan y entiendan los objetivos estratégicos de la empresa, ya que ello les permitirá poner su propio trabajo dentro del contexto y sentirse parte de una entidad mayor.

El facultamiento (*empowerment*) significativo puede tener lugar en este primer nivel. Muchas personas sentirán que la calidad de su vida laboral y la satisfacción en su trabajo habrán mejorado enormemente. Otros se sentirán frustrados porque verán barreras o bloqueos a su progreso y actuación a niveles superiores de la empresa. Cambiar la forma y el contenido de sus trabajos no llegará a la raíz de sus frustraciones.

Nivel 2: El lugar de trabajo

El lugar de trabajo puede definirse como el entorno y circunstancias en las que se generan los productos o servicios. En una oficina de atención al consumidor, el lugar de trabajo consiste en el equipo que lleva las reclamaciones, la dirección del equipo, el material utilizado y los procedimientos y sistemas que ordenan, controlan y regulan el trabajo del equipo. También se incluye el entorno físico en el cual el equipo trabaja y las influencias de otras personas y secciones que afecten su trabajo diario.

El nivel 2, el entorno total de trabajo, da a una empresa una mayor oportunidad de iniciar el facultamiento (*empowerment*) que el trabajo individual del nivel 1. La gran variedad de tareas que puede llevar a cabo una persona incluyen la puesta en práctica de todas las rutinas diarias que constituyen el trabajo de la sección. Con un poco de formación, una persona puede aprender todas las tareas y ser capaz de llevar a cabo todos y cada uno de los trabajos de la sección. Si el equipo de trabajo tiene una cierta autonomía y puede manejarse por sí mismo, se pueden añadir tareas de supervisión y gestión para aumentar el nivel de poder. Las tareas de gestión incluyen entre otras la planificación del trabajo en la sección, la elaboración de presupuestos, la selección de nuevos miembros para el equipo, la solución de problemas y las relaciones con otras secciones. Todas estas tareas se pueden utilizar para enriquecer y dar capacidad de decisión al equipo.

A este nivel requiere un cambio fundamental en el papel y estilo de los directivos comparándolo con el de los directivos de otras empresas. Mucho del trabajo diario de los directivos será delegado al equipo. El control se verá reemplazado por la facilitación, mientras que el directivo actuará desde los límites de la empresa. El trabajo en equipo se verá organizado y llevado a cabo por el mismo equipo, lo que permitirá que las personas sean dueñas de su propio trabajo y sientan el orgullo de conseguir sus objetivos con éxito.

Para manejar el lugar de trabajo de manera competente las personas deben poseer un conjunto de habilidades por encima de las que se requieren sólo para llevar a cabo un trabajo. Esas habilidades y el conocimiento asociado con las mismas requieren que una empresa invierta en programas de formación y de educación. Los programas tendrán como meta la gestión de todos los factores del lugar de trabajo y el desarrollo de las habilidades necesarias para llevarlos a cabo de manera efectiva.

Nivel 3: La unidad

El nivel de unidad conlleva la participación en la dirección y gestión de una unidad o área concreta dentro de una empresa mayor. La unidad puede ser un centro de productos, una fábrica, un hotel, un departamento de hospital, o un

departamento de ayuntamiento. Cuando se llevan a cabo en los niveles 1 y 2 (el puesto de trabajo y el lugar de trabajo), de manera adicional el individuo se ve involucrado en la creación de una política para la unidad. Por ejemplo, los empleados que están llevando a cabo trabajos de base, como los oficinistas, los conductores de camión, los operarios de máquinas y los vendedores, tendrán algo que decir en la compra de equipo o en la introducción de sistemas de computadoras en la unidad. Tal participación se lleva a cabo en cada aspecto de la unidad, incluyendo los contactos con proveedores y clientes, el desarrollo de nuevos productos, los términos y condiciones personales y los sistemas de pago e incentivos.

El facultamiento (*empowerment*) en la unidad requiere de una estructura plana, no jerárquica y no burocrática, quizá un nivel o dos entre el director de unidad y los empleados operativos. Una estructura que empuje hacia abajo la toma de decisiones y abra líneas de comunicación, por lo que habrá un flujo de información más rápido de arriba hacia abajo, dentro de la empresa. Cada sección de la unidad tendrá un grupo de enlace que gestionará los temas que le afecten y otros temas de política de la unidad. El grupo de enlace también recibirá información sobre temas que afectasen al total de la empresa. Este procedimiento, junto con los procesos formales e informales de comunicación y toma de decisiones posibilita que todos los empleados compartan el manejo de su unidad y sean conscientes de su contribución a la empresa en un sentido más amplio.

Nivel 4: La empresa

El facultamiento (*empowerment*) en el nivel 4 es una extensión del nivel 3. Los empleados están involucrados en la toma de decisiones de su unidad y de la empresa de la que forman parte. Cualquier empresa que incluya varias unidades, puede tomar ciertas decisiones de manera centralizada que afecten la vida laboral de los empleados de cada una de las unidades. Por ejemplo, una empresa puede decidir la política de dejar de marcar las horas de entrada y salida del personal. El facultamiento (*empowerment*) organizacional determina que las personas de las unidades afectadas por este cambio puedan dar su opinión al respecto.

Otro tema afectado es cuando una empresa tiene que cerrar una unidad y transferir su trabajo a otra unidad. Facultar a este nivel implica que algunas personas tengan que tomar decisiones difíciles y justificarlas ante los compañeros que se vean directamente afectados. Además, uno de los mayores beneficios es que permite que las personas tengan un nivel de influencia en el que el individuo entienda hacia dónde se dirige la empresa, cómo está actuando y qué cambios van a tener lugar en el futuro. Como tienen un sentido de la dirección, las personas sienten que forman parte de la empresa y pueden ver cómo su trabajo contribuye al total.

Cuando se trabaja en nivel 4 es importante definir aquellos factores que están incluidos en el paquete y los que no lo están. Por ejemplo, ¿sería factible que los ayudantes de almacén o los operadores de un torno contribuyesen en el diseño de un nuevo producto? Podrían sin duda contribuir en el diseño del embalaje o en los métodos para su almacenamiento, pero pedir que entiendan las últimas tecnologías de microchip es llevar el facultamiento (*empowerment*) demasiado lejos.

2.4 ROMPIENDO CON EL PARADIGMA ANTIGUO

Las ideas que han dominado la gerencia durante mucho tiempo, y que siguen ejerciendo una influencia determinante en América Latina, asociaban la calidad con aspectos como organigramas precisos, división de funciones, manuales de cargos, descripción de tareas detalladas, procedimientos, formularios, etc. La visión era que ordenando formalmente a la organización, y poniendo bajo control las normas y procesos en la mayor parte de su funcionamiento, se obtendrían resultados exitosos. En esta forma de dirección se acostumbraba proyectar las realidades pasadas y tomar decisiones con base en esas proyecciones. Se extrapolaban cifras presupuestarias, participaciones en el mercado, etc. La dirección tradicional es aquella en la que el gerente o director de la empresa tiene todo el control y los empleados se limitan a obedecer ciegamente sin cuestionarse el por qué de las cosas ni aportar mejores ideas. El personal está acostumbrado a que la toma de decisiones fluya por la jerarquía y le de la oportunidad de enfrentar los problemas sólo a los altos directivos.

Es un esquema clásico y erróneo donde la directiva piensa que disminuir costos o eliminar niveles de mando equivalen simplemente a realizar una reducción significativa del personal en la compañía.

Sin embargo, los tiempos han cambiado y desde finales del siglo XX un cambio de paradigma de extensas formas acerca de cómo obtener eficiencia en las organizaciones está en plena marcha. Se trata de un proceso más generalizado en donde se están modificando fuertemente las percepciones respecto de la participación de la directiva. Además actualmente, una época donde las tasas de cambio de la realidad son ultra-aceleradas, el pasado es una guía engañosa, ya no se puede confiar en cifras pasadas y el futuro no se halla a una gran distancia como antes sucedía. La directiva no puede apoyarse únicamente en la proyección del pasado, ni en cuidadosas planificaciones a mediano y largo plazo. Tiene que ser fuertemente adaptativa y tener una gran capacidad de innovar.

La nueva dirección debe estar enfocada hacia el facultamiento (*empowerment*) del personal y para crear un ambiente facultado es preciso pasar de una mentalidad de mando y control absoluto a un ambiente de responsabilidad y apoyo, en el cual todos los empleados tengan la oportunidad de dar lo mejor de sí mismos.

Para lo cual es indispensable que los altos niveles de mando, es decir, los directivos tengan una mente abierta y la disposición de entender que sus empleados también tienen la capacidad de hacer bien las cosas, de colaborar aportando nuevas ideas que ayuden al bienestar de la empresa y que por lo tanto se les pueden confiar tareas.

Los directivos tendrán que prepararse para facultar lo que significa aprender toda una nueva manera de administrar, de dirigir proyectos y equipos interfuncionales en lugar solamente de grupos de trabajo. En pocas palabras, deben estar preparados a encaminar los esfuerzos de un personal altamente productivo para que labore con calidad.

Para comprobar esto, se hizo incluso un análisis científico de algunas de las organizaciones con mejores resultados actuales, el cual indica que los estilos directivos que se han adoptado se hallan totalmente lejanos del paradigma tradicional. Algunos expertos como Kotter en Harvard (1989) y Mintzberg en la Universidad de McGill en Canadá (1996) ² coinciden en identificar que el éxito se asocia con factores tales como capacidades para el análisis sistemático del contexto laboral y sus tendencias, detección de los problemas estratégicos, comunicaciones activas, horizontalidad, participación, potenciación de las capacidades de la organización, construcción de redes de contactos y otros aspectos semejantes. Lo cual se puede lograr precisamente en la mayor parte con el facultamiento (*empowerment*).

Por lo que en general, la mayoría de las personas están de acuerdo en que conceptos como los de "comunicaciones más abiertas y honestas, colaboración y trabajo en equipo dedicado a atender a clientes" son objetivos muy válidos y deseables. Sin embargo, no se dan cuenta que con frecuencia las normas ya establecidas impiden que se puedan llevar a cabo las acciones que puedan hacer realidad esos objetivos. En muchas organizaciones, la desconfianza aún prevalece, especialmente en aquellas donde se utilizan métodos brutales basados en amenazas para obtener que las personas hagan esfuerzos agotadores, que finalmente son minimizados y poco reconocidos. La creencia de que el único objetivo de la existencia de una empresa es ganar dinero es lo que hace que las organizaciones sigan atascadas en una serie de patrones totalmente disfuncionales.

Antes de comenzar un cambio hacia el nuevo paradigma, es importante observar y respetar el lugar donde se encuentran actualmente tanto el individuo como la empresa, porque simplemente empujar el viejo paradigma hacia el nuevo no funciona. Para que el cambio sea verdaderamente duradero debe emerger desde el interior. La estructura organizacional del paradigma antiguo es lineal y vertical, donde el ignorar la cadena de mando implica una grave ofensa en la mayoría de los casos porque para llegar a arriba se debe seguir la línea de comandos sin importar lo tardado que sea.

² EL PENSAMIENTO ORGANIZATIVO: DE LOS DOGMAS A UN NUEVO PARADIGMA GERENCIAL. Ediforrial Norma. 13ª edición. 1994

El nuevo paradigma implica un cambio en este aspecto justamente se tiende a una reducción de las líneas de mando, es decir, se trata de reducir o de aplanar la estructura organizacional al máximo, de tal forma que se vuelva una estructura horizontal y circular. Ya no se requiere mirar hacia lo alto para referirse a un jefe y conocer sus deseos u órdenes, ahora se trata de mirar hacia el interior de la empresa, a las necesidades del cliente y por medio de la intuición y del criterio discernir qué tipo de acciones son las más convenientes. Claro que algunas veces se necesitará de alguien a quien preguntar en caso de dudas, pero para eso las nuevas formas y patrones de trabajo deben encaminarse al trabajo en equipo, con personas que en lugar de dar órdenes se ayuden y apoyen para sacar el negocio adelante

2.5 NUEVAS ORGANIZACIONES CON FACULTAMIENTO (EMPOWERMENT)

Después de todo el cambio de paradigma antiguo, se entiende que el medio descrito exija otro tipo de diseños organizacionales, de estilos directivos y de habilidades en los miembros de la organización. Las organizaciones que han logrado desenvolverlos están a la vanguardia en logros de diversos campos. La imagen ideal de la organización cambió. Ya no es más la organización ordenada, sino que la necesidad lleva a la creación de organizaciones inteligentes, con capacidad de tener una relación estrecha con su contexto, de entender las señales de la realidad y actuar en consecuencia. Para ello deben ser organizaciones que aprendan. Este tipo de organizaciones no será viable sin un personal comprometido que sea inteligente, que aprenda e innove a través de equipos de trabajo. Para lo cual necesita de un directivo líder que sepa escuchar, promover retroalimentación continua, sin estructuras jerárquicas inútiles, que valore a la verdad, reflexione y actúe.

Las nuevas organizaciones con facultamiento (*empowerment*) se componen de personas con poder y s que se han movido para salir del antiguo paradigma de la competencia y las creencias en la limitación y la escasez.

Estas empresas se han transformado de tal forma que son capaces de demostrar características como: comunicaciones claras y honestas, colaboración dentro y entre las unidades de trabajo (generalmente llamados equipos o grupos), responsabilidad compartida en todos los aspectos referentes a la tarea y al proceso, entrega de productos de calidad y servicios derivados de las necesidades del cliente. Las personas que trabajan en este tipo de empresas generalmente hablan sobre la alegría y satisfacción de realizar su trabajo y sobre un sentimiento de aprecio por sus compañeros de grupo de trabajo.

En resumen, el modelo deseado es con organizaciones inteligentes que aprenden, que se adaptan ante los cambios, que son innovadoras para vencer a la competencia, que escuchan a sus empleados, les permiten opinar y aportar soluciones para fomentar una visión compartida que con el tiempo lleve a mayor calidad y productividad, es decir, al éxito. Así, analizando varios casos de empresas jerárquicas y participativas en diversos países se observaron correlaciones significativas entre los altos grados de participación y compromiso con mayores niveles de satisfacción y mayor motivación laboral, teniendo como punto común los beneficios de la alta productividad-calidad.

Un ejemplo de esto sucedió en Japón, en donde surgieron los círculos de calidad basados en la idea de capitalizar en cada sector de la empresa los aportes que podían hacer los operarios al mejoramiento de las tareas que allí se realizaban. Se efectuaban en horas de trabajo, eran alentados fuertemente, tenían incentivos. Se estimó que aportaron cerca del 60% de las mejoras de productividad de la empresa durante un extenso periodo de tiempo. Constituían una forma básica de participación constante y así se logró plantear un motor de la participación: visión compartida, que Peter Sange (1992)³ considera como un eje para la productividad porque crea una sensación de vínculo común, da coherencia a las actividades e inspira.

³ <http://spin.com.mx/rjaguado/empower.html>

2.6 FACULTAMIENTO (EMPOWERMENT) A NIVEL PERSONAL

Lo que se puede lograr a nivel personal con el facultamiento (*empowerment*) es impresionante y a la larga repercute en el desempeño de la empresa también. Es una herramienta participativa educacional dirigida a incrementar habilidades y a dar herramientas efectivas esenciales para mantener una vida balanceada. Además sirve como detonador efectivo de cambio de vida porque ayuda a:

- ✧ Descubrirse a sí mismo al reconocer capacidades y habilidades antes no desarrolladas.
- ✧ Darle sentido a la vida, vitalizándola y llenándola de entusiasmo.
- ✧ Iniciar una nueva vida, dejando el pasado, viviendo plenamente el presente y creando expectativas para el futuro.
- ✧ Liberar la capacidad para actuar sin condicionamientos negativos al poder tomar decisiones con seguridad.
- ✧ Tener libertad para asumir riesgos al saberse responsable y capaz de realizar bien las cosas.
- ✧ Liberar y desarrollar todo el potencial al tener la oportunidad de demostrarlo otorgándole autoridad y responsabilidad.
- ✧ Dar fortaleza para vencer los temores, al eliminar el miedo al fracaso.
- ✧ Crear un genuino y auténtico sentimiento de equipo de trabajo y de colaboración al comprender el funcionamiento de los equipos autodirigidos.
- ✧ Mejorar de manera permanente la autoestima y la auto-confianza a través de pláticas y talleres de capacitación y desarrollo personal.
- ✧ Renovar la energía y aumentar el entusiasmo a través del reconocimiento.
- ✧ Controlar mejor las situaciones difíciles al saberse dueño de sí mismo y de sus acciones.
- ✧ Aprender a aceptar cualquier desafío que se presente en la vida al tener seguridad y conocimientos para poder afrontarlos.

Las personas con **facultamiento (empowerment)** son balanceadas, confiables, vitales, responsables y dispuestas a actuar de manera rápida y efectiva. Son personas sin depresiones ni confusiones, no son desidiosas, agresivas ni quisquillosas. Por supuesto que aun las personas facultados también llegan a tener días o momentos de confusión o frustración o duda, pero llevan en su interior una expresión predominante de confianza, de fuerza y consideración por los demás y por ellos mismos.

Generalmente a la gente le gusta estar junto a las personas que realmente practican esta herramienta porque irradian una cierta energía que se contagia y alienta a trabajar también. Además esas personas facultadas tienen la facilidad de reír y de experimentar cada momento, de tal forma que ayudan a los demás a encontrar su propio poder debido a que su comportamiento tiende a ser imitado con frecuencia. El facultamiento (*empowerment*) es una serie de acciones alineadas con un conocimiento interno premeditado y con la fuerza necesaria, es decir primero se parte de una conciencia convencida y llena de energía que provoque como consecuencia acciones.

Por lo tanto, el facultamiento (*empowerment*) sólo se logra obtener de una manera interna, es decir, uno se auto-otorga poder, no espera a que alguien más se lo otorgue. Estas personas llevan el poder consigo mismos y no dan ni quitan poder a los que los rodean. Por lo tanto, ellas no se aprovechan ni pisotean los derechos de los demás, no hacen comentarios mal intencionados, no reprimen ni desprecian a los demás, no dominan en las juntas con sus opiniones ni minimizan a otros.

2.7 CÓMO INTEGRAR A LA GENTE HACIA EL FACULTAMIENTO (EMPOWERMENT)

Por desgracia el implantar un cambio, sobre todo si se trata de un cambio de mentalidad, no es nada sencillo. Al principio siempre tiende a haber una resistencia por parte de los empleados, que será fuerte pero que siempre será posible vencer. Lo primero que se debe hacer es preparar a las personas ante el cambio que viene, haciéndoles entender que es para mejorar y no para amenazar la seguridad de nadie. Sin embargo esto no es simple, pues las personas tienen miedo a lo nuevo, a lo desconocido. Por lo que se debe empezar preparando el terreno para lograr que el cambio no sea de golpe, tan rudo o marcado, que las personas se opongan rotundamente. Es por ello que antes se deben fortalecer 3 elementos básicos:

2.7.1 Relaciones

Se debe cuidar que las relaciones que el jefe guarde con su personal tengan dos atributos fundamentales: ser efectivas para el logro de los objetivos propuestos en el trabajo y sólidas, es decir, que permanezcan en el tiempo y no dependan de un estado de ánimo volátil.

2.7.2 Disciplina

El facultamiento (*empowerment*) no significa relajar la disciplina y permitir que el paternalismo invada a la empresa. En este sentido es preciso fomentar: el orden, que la gente pueda trabajar en un sistema estructurado y organizado, para que le permita desarrollar sus actividades adecuadamente; la definición de roles, para determinar perfectamente el alcance de las funciones de la gente y sus responsabilidades.

2.7.3 Compromiso

Se debe fomentar un compromiso congruente y decidido en todos los niveles, pero promovido por los líderes y agentes de cambio, lo cual incluye:

- a. *La lealtad entre el personal:* si uno es leal con los demás, los demás lo serán con nosotros.
- b. *La persistencia:* perseverar en los objetivos y en las relaciones de trabajo
- c. *La energía de acción:* es la fuerza que estimula, entusiasma y convierte a la gente en líderes vitales.

Una vez que se hayan reforzado estos elementos se deben seguir 5 pasos que ayudan a una transición más fácil y tranquila, basada en el convencimiento y no en la fuerza o imposición:

1. **Construir el proceso para el cambio.**

Presentar a cada uno de los mandos altos y medios, cómo el facultamiento (*empowerment*) conducirá a grandes beneficios. Enlistar las oportunidades y cuantificar los impactos. Al mismo tiempo sondear a los empleados a través de encuestas para detectar si están listos para el cambio.

2. *Cambiar la conducta de liderazgo a un facultamiento (empowerment) apoyador.*

Cada cosa que uno intente modificar, como cambiar los sistemas, estructuras o procesos no llegará a nada si los ejecutivos no cambian también. Los directivos en lugar de dirigir, controlar y supervisar a los empleados, tienen que actuar como lazo de unión entre sus empleados y el resto de la organización. La nueva función de un directivo que concede facultades consiste en coordinar esfuerzos, adquirir recursos, hacer la planeación estratégica, trabajar con los clientes, entrenar al personal, etc., es decir todo encaminado a ayudar a sus empleados a ser más eficientes. Por lo que debe estar perfectamente convencido de la importancia y los beneficios que el facultamiento (*empowerment*) podría traer a su empresa.

3. *Acabar con los sistemas onerosos.*

Sacar de la compañía los famosos “cruces funcionales” que no son otra cosa que una simple burocracia. Eliminar los reportes innecesarios y las múltiples aprobaciones, que lejos de ser útiles resultan ser un mero trámite tardado que dificulta las actividades empresariales y disminuye la productividad.

4. *Demostrar que el facultamiento (empowerment) es posible.*

Poner a equipos a trabajar en lo real, ganando activos de negocios. Estos no deben ser materias triviales, por el contrario, pensar que son tan importantes como la calidad y la productividad. Con esto se logrará ir convenciendo a todo el personal de las ventajas que se tendrían.

5. *Institucionalizar el cambio.*

Separar a administradores que se opongan al cambio y establecer una pequeña oficina facilitadora donde se encabece el cambio, comenzando por cambiar a procesos basados en estructuras que rompan feudos de poder organizacionales.

Sin embargo, para implantar el facultamiento (*empowerment*) en una empresa, además de los puntos indicados anteriormente, es necesario que haya un cambio en la cultura de trabajo, y para esto es necesario que se aprenda a trabajar en equipo.

Así, con la canalización de energías para un objetivo común, se logra que se hagan las cosas que no se pueden realizar individualmente y que es lo que se conoce como sinergia.

2.8 DESARROLLAR UNA FILOSOFÍA

El punto de partida para cualquier empresa que desee proporcionar a sus empleados capacidades de decisión y de auto gestión, es adoptar una filosofía general que sea fácil de entender y que pueda comunicarse fácilmente. Debe servir como una base muy sólida a partir de la cual se comience a gestar el proceso. Una analogía que se puede hacer como comprar una maceta lo suficientemente grande y sólida como para sembrar el **facultamiento (empowerment)** y dejar que con sólo regarla y darle un mínimo de cuidados, vaya creciendo un poco cada día hasta convertirse en un árbol grande y robusto por sí mismo.

La filosofía entonces, debe considerar al facultamiento (*empowerment*) como un proceso iniciado por los directivos, que capta las ideas y los deseos de todos los empleados de la empresa permitiéndoles que desarrollen la totalidad de sus talentos y habilidades para la consecución de las metas de la empresa y la de sus propias metas de trabajo y desarrollo profesional. Esto establecerá unos marcos dentro de los cuales los empleados podrán pensar sobre sus respectivos puestos de trabajo y la manera en que está organizada su vida laboral

2.8.1 Cultura de la Organización

Muchos directivos opinan que la cultura de la organización no es importante, pero es porque en realidad no se han dado cuenta de que la cultura organizacional es la base que la empresa crea para poder ejercer cualquier tipo de acción; es como el código de ética sobre el cual deben operar en cualquier caso. En resumen es la manera de hacer las cosas. Y en este caso la cultura de la organización se ve íntimamente ligada al facultamiento (*empowerment*) al momento de querer implantarlo. Esto se debe a que la cultura tiene que ver con la actuación de una organización y el desenvolvimiento o desempeño de sus empleados.

La cultura está compuesta por un cierto número de factores, pero en la raíz de cada cultura organizacional están los valores en los que se basa la organización. Los valores pueden ser permanentes y durar muchas décadas o siglos, como es el caso de organizaciones religiosas, o pueden cambiar muy rápidamente debido a un diferente entorno de operación de una organización o si un nuevo equipo operativo toma el control. Los valores, el entorno de operación y los deseos del equipo de ejecutivos determinan y conforman los aspectos visibles de la cultura. Es por esta razón que un empleado puede hacer una serie de cosas de una manera concreta en una organización y de una manera totalmente distinta en otra organización. Así, la cultura afecta a nivel operacional, pero también afecta a las organizaciones de maneras sutiles. La cultura desarrolla una serie de códigos y creencias que alientan o suprimen ciertos tipos de comportamiento.

La implantación de esta herramienta a menudo exige la ruptura con la tradición y un cambio en la cultura organizacional de una empresa. Una cultura de empresa ofrece a los empleados una estabilidad y familiaridad que pueden ser beneficiosas. La cultura, al estar basada en el pasado, puede actuar como freno ante la aparición de nuevas ideas y formas de pensar. No sólo las prácticas laborales pueden inhibir el facultamiento (*empowerment*), también las ideas, sentimientos y actitudes de los empleados pueden hacerlo, porque muchas de estas cosas son invisibles. Así que, se debe tener la idea en mente de que iniciar el proceso de implantación no será nada sencillo, pero que los frutos al final valdrán la pena.

Otro aspecto que podría llamarse retraso cultural es cuando una organización se encuentra atada y solidificada a una serie de valores, ideas, prácticas y comportamientos totalmente pasados de moda. A menudo, las circunstancias, el entorno y las condiciones que se dieron cuando se establecieron esos valores han cambiado y, desafortunadamente, la empresa no ha podido o no ha sido capaz de adaptarse a las nuevas circunstancias. Por ejemplo, varias organizaciones han tenido una vida corta debido a los cambios fundamentales en materia tecnológica o ideas que han tenido lugar en su entorno a los cuales no se han adaptado. En otras empresas el cambio no ha sido tan drástico y quedan rezagadas en sus culturas, continúan funcionando, pero a menudo con un nivel más bajo de efectividad. Estar dentro de un

retraso en la cultura empresarial puede representar un tiempo difícil y traumático para las personas involucradas. A veces, las personas que intentan seguir con la misma cultura chocan con los que quieren cambiarla. Por lo que son los directivos quienes una vez convencidos deben promover el facultamiento (*empowerment*)

2.9 IMPLANTACIÓN DEL FACULTAMIENTO

Existen varias maneras de establecer el facultamiento (*empowerment*) en una empresa. En realidad no hay una sola que sea mejor que las demás porque cada empresa es distinta y sus necesidades y puntos a mejorar varían demasiado, por lo que sería conveniente que la manera de lograrlo casi fuera individual para cada empresa. Sin embargo, existen patrones generales que se pueden ir siguiendo y acoplando a la situación de cada empresa. De entre las propuestas investigadas, se escogieron específicamente dos de lo más representativas por ser completas en el sentido que consideran varios aspectos de la empresa y que llevan una secuencia u orden lógico: la propuesta de Terry Wilson⁴ y la de Ken Blanchard⁵

De acuerdo con el primero de ellos, Terry Wilson, los altos directivos son los que deberían desarrollar modelos simples a fin de especificar el tipo de facultamiento (*empowerment*). Él propone que el director puede ser quien plantee un esquema similar al que a continuación se muestra en la figura 2.2 y después se los dé a conocer a todos los directivos en un programa de formación de 3 días donde se examine todo a fondo.

Etapas 1: Deseo de cambiar y mejorar

La figura muestra la naturaleza circular del facultamiento (*empowerment*) dentro de una empresa. El punto de partida es el deseo de cambio y mejora. Este primer estadio es uno de los más importantes para cada individuo y para el total de la empresa. Si los empleados no están convencidos de la necesidad de cambiar y de la necesidad de actuar de manera diferente todos los otros estadios tienen pocas expectativas de éxito.

⁴ *Manual del Empowerment*. Terry Wilson. Editorial Gestión 2000. 1ª edición. Barcelona 1999

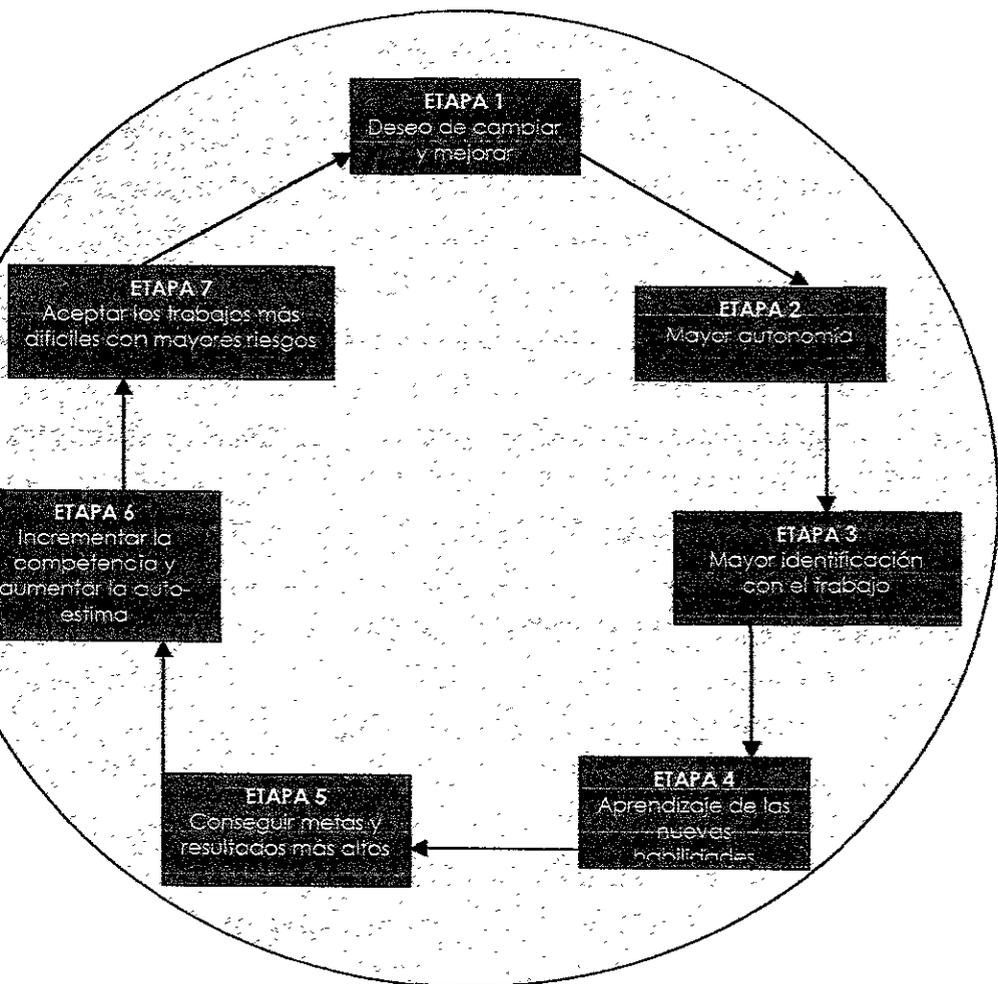


FIGURA 2.2 *Implantación del Facultamiento (empowerment)*

FUENTE: *MANUAL DEM EMPOWERMENT: CÓMO CONSEGUIR LO MEJOR DE SUS COLABORADORES*, Terry Wilson, 1ª edición, España 1999

Etapa 2: Mayor autonomía

El segundo estadio consiste en eliminar las restricciones que tienen los empleados en todos los niveles de la empresa para que sean capaces de llevar a cabo acciones o de hacer cosas sin bloqueos de reuniones y frustraciones que a menudo van asociadas con las jerarquías y las burocracias. Este paso requiere de mucha confianza y seguridad por parte de los altos directivos. En algunas ocasiones aunque no es el propósito podrá haber reducciones de personal, pero no con el objetivo de correr a las personas sólo para bajar costos, sino de una manera justificada donde sólo las personas con un potencial valioso a desarrollar y que estén dispuestas a superarse se queden y los demás se vayan. Otro factor importante en este estadio es que las personas acepten la libertad recién obtenida y que estén conscientes de que junto con la libertad viene un compromiso o responsabilidad y sólo en algunos casos algún incentivo o estímulo.

Etapa 3: Mayor identificación con el trabajo

En este punto, los empleados que se quedan aceptan las libertades adicionales y comienzan a tomar conciencia de la propiedad de su trabajo y sus deberes. Su filosofía sobre el trabajo debe cambiar, para sentirlo como una forma de desarrollo y diversión y no como un fastidio u obligación.

Etapa 4: Aprendizaje de las nuevas habilidades

Los papeles y los trabajos se amplían ya que los empleados se muestran más interesados por su trabajo y toman más responsabilidades. Ellos harán lo que sea necesario para llevar su tarea con éxito. Les pertenecerá y será parte de ellos mismos y no sólo algo que les viene dado por personas ajenas a ellas. Cada responsabilidad y tarea nueva requerirá del aprendizaje de nuevas habilidades que añadirán interés y motivación.

Etapas 5: Conseguir metas y resultados más altos

Empiezan a mostrarse los resultados tangibles del facultamiento (*empowerment*). Del incremento de libertad, la mayor propiedad del trabajo y las habilidades adicionales resultará un mayor rendimiento que conducirá a una mayor motivación, a un incremento de las metas y con ello a mayores resultados. Estos incrementos se explican en cierto modo por el mayor interés y dedicación de los empleados y también por el desarrollo de una solución de razonamiento y creatividad hacia el trabajo. Se cuestionan los métodos existentes y eso lleva hacia una ética de mejora continua.

Etapas 6: Incrementar la competencia y aumentar la autoestima

Se empieza a notar una serie de cambios significativos en las actitudes y en el comportamiento de las personas. Su éxito desemboca en un sentimiento de competencia y en una mayor autoestima. Se encuentran a un nivel diferente, controlando los acontecimientos. Su comportamiento y sus acciones tienen una mayor agudeza y eficiencia. Se muestra un ambiente de alegría, crecimiento y potencial.

Etapas 7: Aceptar los trabajos más difíciles con mayores riesgos

El individuo ha crecido por encima de su trabajo y busca mayores retos. Es el momento de tomar mayores responsabilidades, de aceptar temas más complejos y de obtener mayores recompensas.

El círculo del facultamiento (*empowerment*) es una manera muy útil de describir el proceso que deben seguir los individuos en el camino hacia un mayor logro y mayor satisfacción a niveles personal y profesional.

10 VENTAJAS

El facultamiento (*empowerment*) resulta atractivo para las organizaciones y los individuos por muchas razones, ya que mediante la incorporación de esta herramienta, la empresa podrá obtener los siguientes beneficios:

- ❖ Favorece el desarrollo y el uso de los talentos ocultos que existen en los individuos. Debido al diseño y a la estructura de muchos oficios industriales y comerciales, los empleados se han visto llevados a utilizar sólo una pequeña porción de sus habilidades, lo que ha supuesto para muchos de ellos una gran frustración. Gracias al facultamiento (*empowerment*) las fronteras tradicionales están desapareciendo, las líneas de demarcación han sido eliminadas y la descripción restringida del trabajo ha sido destinada al cesto de basura.
- ❖ Los empleados trabajan en entornos profesionales que les posibilitan una capacidad de decisión. Esta herramienta también conlleva introducir el poder y la toma de decisiones hasta los niveles inferiores de la organización, llevando así a mejorar las relaciones con los clientes y a acelerar la resolución de las quejas que éstos pudieran tener. Las personas que trabajan cara a cara con el cliente pueden tomar sus propias decisiones sin necesidad de buscar apoyo en la dirección. Y esto puede aplicarse tanto a clientes internos como externos.
- ❖ Una de las mayores ventajas es el incremento del trabajo generado y su reconocimiento. Las personas pueden tomar la responsabilidad en su trabajo, organizarlo para que se adapte a sus necesidades individuales y llevarlo a cabo, sin ningún tipo de interferencias externas, consiguiendo mejores resultados.
- ❖ Junto con una mayor flexibilidad y libertad en el trabajo, existe la posibilidad de ser creativos e innovadores. Todos los trabajos tienen dos componentes: hacer el trabajo y mejorar la manera de hacer el trabajo. El progreso real se consigue por medio de la innovación, ya sea el oficinista que desarrolla un mejor sistema de generar las facturas o el director de mercadotecnia que crea una nueva marca. La innovación y la creatividad aparecen cuando las personas tienen la libertad de pensar y de correr riesgos.

El facultamiento (*empowerment*) también ha contribuido a la introducción de una mayor calidad. Las personas a las que se les ha dado la misión directiva de *Calidad Total* y las técnicas, habilidades y metodologías para ocuparse de ellas han encontrado una mayor satisfacción e interés en su trabajo buscando mejoras. La mejora habitual o continua forma ya parte del lenguaje de muchas organizaciones y se utiliza desde el taller, el departamento de contabilidad o la oficina de ventas hasta la sala de juntas. Las personas ahora tienen otras metas y objetivos que tienen más valor para ellos que las cifras de productividad horaria. Pueden operar en áreas que conocen a fondo y crear mejoras al tiempo que consiguen que sus trabajos sean más agradables.

- Los directivos lo consideran un medio para eliminar las burocracias y liberar a los trabajadores de las históricas negociaciones controladas por los sindicatos, obteniendo así una mayor flexibilidad y la posibilidad de recompensar a sus trabajadores por sus esfuerzos individuales. Además que encaja fácilmente en las filosofías actuales de los directivos y los trabajadores.
- ❖ Además, en general facultamiento (*empowerment*) implica lograr.
 - Manejo más humano de los recursos directivos.
 - Mayor efectividad de los programas de desarrollo de recursos humanos en general.
 - Incrementos importantes en los niveles de responsabilidad y de productividad de los directivos.
 - Mayor flexibilidad organizacional.
 - Mayor aprovechamiento del potencial del personal.
 - Equipos de trabajo en lugar de grupos aislados.

DESVENTAJAS

La implantación del facultamiento (*empowerment*) no es nada sencilla porque implica un cambio de mentalidad a través de una educación continua, para lo cual se requiere de expertos que ayuden a explicar lo que en realidad es. El problema es que en México esta estrategia aún no ha sido tan explotada y por lo tanto no hay muchas personas expertas en el tema. Lo que a su vez provoca que muchas veces las personas a las que se les otorga poder malinterpreten el concepto, no sepan manejarlo e incluso terminen por hacer un mal uso de él.

El facultamiento (*empowerment*) no es una estrategia tan fácil de comprender para la mayoría de las personas puesto que no es sencillo romper con el tabú de otorgar poder para ganar más poder al mismo tiempo. La cesión de poder por parte de los directivos a sus subalternos es un tema central. Desgraciadamente, algunos directivos son incapaces de delegar en otras personas porque su fuerza conductora psicológica les hace buscar siempre el poder y la influencia. Son muy competitivos y luchan por incrementar ese poder obteniendo presupuestos más amplios, mayores recursos y más gente bajo su control.

- ✧ La implantación no es sencilla porque los directivos deben romper con el tabú de que los subordinados (en especial los sindicalizados) no son dignos de confianza y que no pueden pensar por ellos mismos. Los directivos en general están acostumbrados a tener un trato duro con el sindicato cada vez que se requiere hacer algún cambio porque piensan que los sindicalizados son un equipo en contra suya. Por lo que creen que la única manera de lograr algo es la confrontación, la negociación y el regateo y que no se puede llegar a obtener nada sin también dar algo a cambio. Pero en lugar de todas esas ideas, ellos deben comenzar a creer y a confiar en las personas.
- ✧ Muchos de los empleados tienden a pensar que el establecer facultamiento (*empowerment*) implica un esfuerzo y dedicación extra al trabajo ordinario sin remuneración económica alguna, por lo que para ellos es un mal trato e intentarán rechazarlo de cualquier manera.

esafortunadamente esta herramienta no es para todos. A menudo se asume que todas las personas internamente están deseosas de recibir la capacidad de decisión y de auto dirección para tener la oportunidad de extender sus habilidades y aceptar más responsabilidades. Sin embargo, no todas las personas son capaces de conseguir esos objetivos debido a que están acostumbrados a trabajar bajo la estructura jerárquica represiva y al control que la empresa y sus directivos ejercen sobre ellas. Por lo que sus beneficios pueden ser notorios, pero muchas personas no tienen el deseo real de ser facultadas. Son personas que necesitan estabilidad y orden y encuentran duro y penoso estar en una posición de incertidumbre y tener que tomar decisiones con la posibilidad de equivocarse. Son incapaces de extenderse y prefieren que otros tomen la responsabilidad de decidir.

No es raro encontrar este tipo de personas porque son un reflejo de la sociedad en que vivimos. Por el tipo de idiosincrasia que la mayoría de los mexicanos tienen no se tiende tanto hacia el individualismo, sino que todavía existe una inclinación por ser paternalistas, es decir, la mayor parte de las veces se espera que "alguien" venga a resolver los problemas, ya sea el papá gobierno, papá empresa o el jefe, para librarse de toda responsabilidad y quedarse en la posición más cómoda y del menor esfuerzo. Falta desarrollar un espíritu de mayor individualismo y un deseo de cuidar de sí mismos que provoquen querer ganar o caer por los propios esfuerzos.

2.12 ERRORES COMUNES AL IMPLANTAR EL FACULTAMIENTO (EMPOWERMENT)

Uno de los errores más comunes que se cometen al implantar el facultamiento (*empowerment*) es que no se puede esperar que baste decirles a los empleados que se conduzcan como si estuvieran facultados, para que así procedan; pues si no tienen experiencia previa en intervenir en la toma de decisiones, no sabrán cómo proceder.

Un ejemplo de esto sucede en la empresa PROLOG que se dedica a la creación de software para el manejo de productos y materiales, en donde la tendencia es un exceso de poder y libertad para realizar el trabajo. En este caso lo único que importa es que se entregue a tiempo lo que se pide y no importa el procedimiento usado para llegar a ello. El problema es que a la par de la libertad y poder que se otorgan, también se está dando una gran cantidad de responsabilidades por cumplir. Y la situación se complica algunas veces cuando a los ejecutivos se les olvida dar las herramientas que ayudan a realizar las actividades que se piden. Otras veces el problema es que no todas las personas pueden soportar tener una responsabilidad que les causa miedo e inseguridad el nunca haber tenido una y depender de los demás. Por lo que es muy importante que primero se estudie qué capacidades y habilidades tienen las personas y luego ponerlas a prueba, para saber de lo que pueden ser capaces y en los puntos débiles que se detecten darles capacitación y ayudarlas a mejorar. De lo contrario de nada servirá darles poder a quienes no están dispuestos ni capacitados para recibirlo.

Muchas veces lo que hace falta es hacer que los empleados tengan más confianza en sí mismos, que se valoren más y se sientan con la capacidad suficiente para desempeñar su trabajo, que confíen en lo que saben hacer bien sin ayuda. Darles entender que ya tienen suficiente poder dentro de sí mismos con sus conocimientos y motivación para desempeñar magníficamente sus labores.

CAPÍTULO 3

ESTRUCTURAS DE PODER

CAPÍTULO 3

ESTRUCTURAS DE PODER

Lo que siempre busca la gente es poder. Desde los directivos hasta el personal de limpieza saben que para triunfar necesitan de poder, pero se enfrentan ante la pregunta crucial de ¿cómo obtener mayor poder?

El desarrollo del poder se da mediante la participación en estructuras mediadoras, desarrollando destrezas, relaciones, conocimientos o comportamientos que mueven hacia un estado de competencia. Para lograr estos objetivos, los programas dirigidos al desarrollo de poder deben permitir la participación informada, activa y recíproca de los participantes, así como la intervención de los participantes en el diseño e implantación de los mismos. Sin embargo en general se considera que existen bases o columnas que sostienen la existencia del poder y que por lo tanto si se cuidan pueden promover que las personas lleguen a ser facultadas. A estas bases se les llama estructuras de poder.

Existen varias estructuras de poder según la consideración de cada persona, pero después de analizar varias opciones se concluye que las que son realmente representativas por causar un impacto directamente proporcional con el facultamiento (*empowerment*) son esencialmente nueve:

- ✧ Responsabilidad
- ✧ Autoridad
- ✧ Estándares de excelencia
- ✧ Eliminación de miedo y temor
- ✧ Conocimiento a través de la información
- ✧ Desarrollo personal y capacitación
- ✧ Retroalimentación
- ✧ Reconocimiento
- ✧ Respeto



FIGURA 3.1. *Estructuras de Poder*

FUENTE: Elaboración propia con base en la investigación bibliográfica

En el diagrama se muestra el orden en el que se deben establecer las estructuras de poder siendo las principales la responsabilidad, autoridad y los estándares de excelencia. Como estructuras de apoyo se encuentran la eliminación de miedo y temor, desarrollo personal y capacitación, conocimiento, retroalimentación, reconocimiento y la estructura que engloba en forma general a todo es el respeto, que se puede definir como el principio y final de todo.

3.1 RESPONSABILIDAD

Una clara comprensión de las responsabilidades en las tareas que deben ejecutarse representa uno de los caminos que le permiten a los directivos y empleados ejercer más poder para realizar sus propios objetivos. Cuando las personas que trabajan para la empresa saben lo que deben hacer a fin de tener éxito, se está ejerciendo el facultamiento (*empowerment*) y por consiguiente un incremento de la productividad-calidad de la empresa.

Las responsabilidades de las tareas definen o acotan la labor que el personal debe realizar para llegar al éxito. El primer paso, y quizá el más importante que se puede dar para asignar poder a la gente, es explicarle claramente lo que debe hacer o lo que se espera de ella. Cuando no se tiene un concepto claro de las responsabilidades es frecuente que haya confusión, se pierde tiempo y se malgasta energía tratando de adivinar lo que desea el jefe, y se pregunta si se está actuando como corresponde. La escasez de estructura impide también que la gente utilice eficientemente su poder, ya que en lugar de concentrar todas sus energías en la ejecución de sus tareas pierden tiempo preguntándose en qué consisten éstas.

Ahora bien, no es suficiente que la gente sepa lo que debe hacer, sino que también es necesario que sepan porqué lo hacen. Todos deben estar en condiciones de percibir la correlación entre las responsabilidades de su cargo y las metas y objetivos de su departamento y de la empresa. Si no se cumplen estas condiciones, las responsabilidades no son más que una lista de actividades sin sentido. Una persona debe tener conciencia del propósito perseguido, si se quiere que experimente el sentimiento de poder.

Tan pronto se definen claramente las responsabilidades, el paso siguiente es comunicarlas a la persona en cuestión. En ocasiones no basta con decirle a la persona una sola vez cuáles son sus responsabilidades y entonces se le deberán recordar al individuo. De acuerdo con la complejidad de las tareas en las empresas actuales, es fácil que se desvíen los individuos, cualquiera que sea el nivel en que actúen. No es algo inusual ver que ciertas personas, incluso de niveles elevados, están

comprometidas con actividades que no presuponen enfrentar las responsabilidades de su cargo, o bien que no contribuyen a lograr las metas de la compañía. Además, las personas exhiben una tendencia natural a hacer las cosas que les complacen, gravitando hacia cierto tipo de actividades porque son eficaces en ellas; como resultado, las responsabilidades que ellas no afrontan permanecen sin realizar, porque los individuos consciente o inconscientemente tienden a ignorarlas.

3.2 AUTORIDAD

La mayoría de las empresas equiparan la autoridad con el poder. Los directivos se esfuerzan constantemente por aumentar su autoridad, creyendo que es el comienzo y el fin de su poder. La autoridad es sólo un aspecto importante del panorama del poder, ya que sin autoridad una persona es impotente, aunque sea capaz de ejecutar el trabajo y alcanzar el éxito. La falta de autoridad puede provocar con el tiempo que las personas pierdan el deseo de usar sus cualidades, debido al bloqueo reiterado al que se someten sus esfuerzos para alcanzar el éxito.

La autoridad, como el poder, es un bienpreciado en la mayor parte de las empresas. Los directivos delegan autoridad con muchas dudas por temor a perder el control de las cosas, razón por la cual la burocracia florece en las empresas. No logran comprender que al no ceder autoridad pierden verdaderamente el control y por ende el poder.

La autoridad otorga a una persona el derecho oficial de tomar decisiones y si no lo hace, el individuo o la compañía no pueden crecer. La mayor parte de las empresas que crecen con éxito en el curso del tiempo otorgan a su personal abundante autoridad en todos los niveles. Reconocen que el crecimiento de la empresa está estrechamente vinculado con el crecimiento de cada individuo, y que dicho crecimiento es imposible cuando todas las decisiones solamente se adoptan en la cumbre.

Si bien la autoridad de una persona define su territorio y se gana por medio del esfuerzo de cada una de ellas, puede ser utilizada para fortalecer el orgullo por la empresa y la autoestima de las personas cuando no se otorga indiscriminadamente. Siempre existe la posibilidad de que una persona abuse de la autoridad que se le otorga, pero en la generalidad de los casos es mejor equivocarse al conceder demasiada autoridad en lugar de muy poca. Cuando la gente ejerce autoridad, tiende a demostrar más iniciativa.

3.3 ESTÁNDARES DE EXCELENCIA

Es muy importante fijar normas de excelencia que permitan a todos los miembros de la empresa realizar todo su potencial. Cuando se pide a la gente que sobrepase los límites que ella misma impuso, la gente misma descubre cualidades de cuya existencia nunca había tenido conciencia. Un directivo tiene más poder para realizar sus propios objetivos cuando las personas que trabajan para él desarrollan toda su capacidad.

La satisfacción del personal y la satisfacción o el éxito de la empresa no son elementos que se excluyan mutuamente. Cada uno depende del otro. Cuando uno se esfuerza por satisfacer las necesidades de las personas, se conquista el derecho de exigir un desempeño superior. Se crea el tipo de ambiente en el que la gente está en condiciones de alcanzar las normas de excelencia. Además si uno satisface las necesidades de su personal, es natural que éste desee concretar las elevadas normas que uno le ha fijado.

Es imposible promover el sentimiento de orgullo si no se fijan normas elevadas. Cuando la gente alcanza la excelencia no sólo se distingue a los ojos de otros, sino que experimenta el sentimiento indescriptible que proviene de realizar lo extraordinario. Se siente en el papel de triunfadora. Desafortunadamente, una cantidad excesivamente elevada de personas en el ámbito laboral moderno no alcanza a vivir esta experiencia. Nadie las desafía o les exige que sobrepasen el nivel de una labor mediocre.

Pero cuando la gente experimenta la emoción de la realización, nunca vuelve a la situación anterior. De pronto, la palabra “trabajo” cobra un sentido nuevo. Experimenta un nuevo auto respeto y la persona desea realizar la experiencia, reiterarla constantemente para vivir la “elevación” que proviene de la ejecución de una tarea superior, ya se trate de organizar archivos o concertar el gran negocio.

La definición de los estándares está directamente relacionada con el criterio para medir el cumplimiento. Existen cuatro modos de medir la actividad:

- a) La cantidad de trabajo que es necesario ejecutar (piezas, reportes, facturas, etc.)
- b) La calidad del trabajo, es decir, cómo se ejecuta (porcentaje de productos defectuosos, reducción del número de errores, etc.)
- c) El costo de la realización del trabajo (costo de recursos humanos, material, transporte, servicios, operación, etc.)
- d) El tiempo que se llevará la ejecución del trabajo (tiempo de preparación de máquinas, tiempos muertos, tiempos estándares, etc.)

En cualquier empresa, estos cuatro factores constituyen la base del control administrativo. Una de las tareas del directivo consiste en definir normas de cantidad, calidad, costo y tiempo referentes a cada actividad laboral de su área. Dichas normas deben definirse en tres planos: la empresa, el departamento y el cargo.

Para medir los estándares de excelencia que se propongan o que se establezcan dentro de la empresa, se utilizan los indicadores que pueden estar relacionados con la calidad, las finanzas, producción, recursos humanos, ventas, servicio, tiempos, costos, etc.

Dentro de los indicadores se pueden definir dos tipos: los cualitativos y los cuantitativos, pero los que van a interesar principalmente son los cuantitativos, es decir, los que se pueden medir numéricamente. Los indicadores cualitativos también son muy importantes, sin embargo son de apreciación y un tanto subjetivos, por lo que no se pueden establecer fácilmente estándares de excelencia a partir de ellos. Por ejemplo, se pueden mencionar indicadores sobre ambiente laboral o calidad de vida de los empleados, y el estándar de excelencia va a depender mucho de lo que cada quien considere como un buen ambiente laboral o un buen nivel de calidad de vida.

Una vez que ya se tengan establecidos los indicadores es necesario relacionarlos entre sí para encontrar los índices que son razones o divisiones aritméticas que permiten interrelacionar el comportamiento entre dos indicadores diferentes. Por ejemplo es muy útil saber cuánto es el costo total de producción y el monto de las ventas totales; sin embargo si se relacionan estos dos indicadores se obtendrá información del porcentaje que representan dichos costos de las ventas totales, a su vez esto permitirá conocer el porcentaje de utilidades que representan dichas ventas. La información que se obtiene a partir de un índice es más completa que la que se extrae de indicadores separados.

Para determinar si los índices de productividad, ventas, recursos humanos, etc., son correctos o no, o si están dentro de un rango aceptable, la empresa debe determinar los resultados que quiere obtener y esto forma parte de la definición de los objetivos, metas y estrategias que se quiere seguir y alcanzar a corto, mediano y largo plazo. En el caso de las finanzas existen varias razones ó índices que sirven para medir liquidez, apalancamiento, rendimiento, etc., de la empresa y dependiendo de lo que se esté midiendo existen parámetros mínimos con los que se deben cumplir para que se determine si la empresa está llevando o no una buena administración de los recursos financieros.¹ Los criterios que se deben seguir para determinar si los resultados de las razones financieras son aceptables o no dependen en gran medida del tipo de empresa que se este analizando, por lo que deben ser tomados como parámetros a partir de los cuales se realizan análisis posteriores para comparar. Sólo en algunos casos específicos de los índices financieros, se proponen números o tendencias de incremento o disminución de las cifras a través del tiempo para reflejar con ello una mejora en la situación económica. Las principales razones financieras que se utilizan se expresan en el Anexo 1A y los principales índices de productividad-calidad en el Anexo 1B.

Además, en el capítulo 5 (caso práctico) se propondrán una serie de índices cuantitativos e indicadores cualitativos, que servirán para obtener mayor información de los datos que se proporcionaron en la empresa en estudio, aunque se debe aclarar que

¹ ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS, José Luis Espínola Blando,. Palacio de Minería, 1999.

existen otros índices e indicadores que pudieran ser también de gran utilidad para otras empresas. Finalmente es la empresa quien debe decidir qué es lo que quiere medir y cómo lo va a hacer.

3.4 ELIMINACIÓN DEL MIEDO Y TEMOR

No es que las personas en las organizaciones no puedan dar lo mejor de sí mismas, sino que tienen miedo de actuar. La mayor parte de las compañías están organizadas para encontrar a la gente haciendo las cosas mal, no para premiarla por hacer las cosas bien. Para poder ser competitiva, la empresa tiene que ser un lugar donde la gente se pueda dar el gusto de demostrar de cuánto es capaz.

El miedo de la gente surge de diferentes situaciones o circunstancias, por ejemplo: ignorancia o desconocimiento, ser objeto de burla o desacreditación, un ambiente de trabajo inflexible e inhibitorio de nuevas y diferentes ideas. Si se desea que la gente se desarrolle al máximo, y que no le de miedo ir más allá de lo establecido o de sus límites, es necesario proveerla de todo el conocimiento que necesita para desarrollar su trabajo, crear en las personas el espíritu de iniciativa y de búsqueda del conocimiento, no ser intolerantes ante los posibles errores que cometan sino sacar de dichos errores enseñanzas que les permitan mejorar y alcanzar los objetivos establecidos, que seguramente se verán reflejadas en un aumento de la productividad – calidad.

Todas las personas están expuestas al error por lo que se debe crear un ambiente en el que la gente no tema fracasar, al contrario de lo tradicional, se debe castigar la inactividad o la indecisión, por supuesto el que no hace nada no se equivoca lo que se traduce en una baja productividad – calidad. Se debe apoyar a la gente que fracasa e impulsarla a seguir adelante y mejorar.

3.4.1 Confianza

La confianza es fundamental en cualquier relación y la laboral no es una excepción, permite a las personas sentirse seguras y aceptadas en su trabajo. Cuando la gente goza de confianza está en libertad de concentrar todos sus esfuerzos en la tarea o responsabilidad a la cual está dedicada, evitando preocuparse por justificar sus actos, de lo contrario la gente vive en permanente temor, lo que se traduce en una baja confianza en sí misma o en una baja autoestima.

Las personas que exhiben escasa autoestima generalmente son incapaces de confiar en sí mismas, por lo que necesitan la confianza de otra persona para lograr una comprensión y visión de sus propias virtudes y cualidades.

Al hablar de confianza se distinguen dos tipos: la confianza en las aptitudes de la persona y la confianza en el carácter y la integridad de la persona, de aquí surgen combinaciones, las cuales se deben tratar dependiendo del grado de confianza en la persona. Si se desea que la confianza se fortalezca, debe existir una base muy firme que consiste en creer que la mayoría de las personas son esencialmente buenas, y de que sinceramente desean realizar un trabajo eficaz. Cuando se espera lo mejor de una persona, echa las bases de una relación de confianza.

La manera de demostrar confianza en las personas varía dependiendo de ellas mismas, se pueden delegar responsabilidades y autoridades aumentando ésta última conforme al nivel de responsabilidad. Delegar no solo significa ceder responsabilidades, por el contrario el delegar consiste en otorgar autoridad a otra persona para realizar determinada actividad pero jamás olvidarnos de la responsabilidad, nunca dejamos de ser responsables. Debemos entender esto como un proceso y no como un simple acto: debemos discutir el trabajo con el (los) subordinado(s) antes de pedirle que acepte, saber si es capaz y se siente motivado, no habrá peor resultado que el delegar a personas no capacitadas, ya que el miedo a fracasar será mayor que las ganas de conseguir el éxito.

El programar reuniones periódicas para evaluar éxitos y fracasos es de vital importancia para poder corregir el rumbo del proyecto o continuar con lo planeado. Nunca se debe olvidar, en caso de fracaso, que la responsabilidad es del grupo y no solamente de los subordinados, siempre los éxitos y los fracasos serán de todos.

3.5 CONOCIMIENTO A TRAVÉS DE LA INFORMACIÓN

Se asigna poder a otros cuando se les aporta el conocimiento y la información que estos necesitan a fin de adoptar decisiones empresariales eficaces y apropiadas. El personal debe estar en condiciones de adoptar decisiones válidas si el deseo es que obtenga éxito. Un directivo tiene más poder para alcanzar sus propios objetivos cuando las personas que trabajan para él pueden tomar decisiones eficaces.

Si una persona no tiene el conocimiento y la información imprescindibles, se verá gravemente limitada en su capacidad de afrontar sus responsabilidades, ejercer su autoridad y utilizar eficazmente sus aptitudes y cualidades. La desorganización y la ineficacia son los rasgos distintivos de una empresa que no aporta a la gente la información necesaria y oportuna. Una de las razones por las cuales las empresas no alcanzan sus metas y sus objetivos es que consagran esfuerzos a actividades equivocadas porque actúan sobre la base de información errónea y / o insuficiente.

A veces, la gente ni siquiera tiene conciencia de que necesita cierta información, o ni siquiera sospecha de su existencia. En este punto la función del directivo es muy importante. Es necesario alentar constantemente a la gente a buscar y pedir información, y al mismo tiempo proveer cuál es la información que ella necesitará para ejecutar la tarea.

3.5.1 Problemas de comunicación

La aportación de la información apropiada a las personas debidas y en el momento oportuno es un problema importante en la mayor parte de las empresas. Las causas más comunes que provocan problemas e ineficacia en la transmisión de información son la actitud de los directivos y gerentes o los sistemas de comunicación

En el primer caso se pueden presentar las siguiente situaciones

- ✧ El directivo puede temer la pérdida de parte de su poder si comparte excesiva información. El directivo inseguro siente que necesita "tener algo que lo distancie" de la gente que trabaja para él y, con mucha frecuencia, ese "algo" es la información valiosa que la gente necesita para realizar la tarea.
- ✧ A veces, los directivos sencillamente olvidan que su personal necesita información, o suponen erróneamente que ya la tiene.
- ✧ El directivo quizá sea incapaz de percibir de qué modo cierta información es importante para lo que otra persona intenta obtener. Sólo después comprende por qué esa persona la necesitaba.
- ✧ El directivo puede facilitar excesiva información y / o comunicarla de un modo que dificulta a la gente su comprensión y su empleo. Abrumada por el volumen o la complejidad de la información, la gente no atina a utilizarla.

Un ejemplo de problemas de comunicación sucedió en la empresa donde laboran dos de las personas de esta tesis. Para desarrollar el mapeo de procesos la empresa cuenta con ciertos formatos; sin embargo la existencia de éstos no se transmite a todos por parte de los directivos. Esto genera un retrabajo para la gente de nuevo ingreso y disgustos innecesarios cuando se realizan las juntas de trabajo, ya que se espera que todos los procesos vayan de acuerdo con el formato. Si existiera una comunicación adecuada esto no se presentaría y se agilizaría la validación de los procesos mapeados.

Otras razones que explican la comunicación mediocre están relacionadas con el sistema de comunicaciones:

- ❖ Es posible que la empresa carezca de un sistema eficaz para identificar y comunicar la información.
- ❖ Las líneas de información que deberían definir a las de comunicación quizá no estén claramente dibujadas.
- ❖ A veces, no se considera que los directivos de los distintos departamentos y divisiones son responsables de comunicar información a otras áreas; por ejemplo en cierta empresa de comunicaciones el departamento de Recursos Humanos no tiene una retroalimentación por parte del de capacitación acerca de ejecutivos de servicio al cliente de nuevo ingreso, esto provoca que se contrate gente que no cumpla con el perfil esperado.
- ❖ Los directivos tal vez no entienden bien las metas y los objetivos de la firma o de los otros departamentos de la empresa, y por tanto, no comprenden la necesidad de comunicar información.

Si se descubren problemas que se relacionan con el sistema de comunicaciones de la empresa, tal vez se necesite sugerir a los compañeros y a los jefes de mayor jerarquía la designación de un equipo de trabajo que aborde el problema.

3.5.2 Conocimiento e información que confieren poder

A. Misión-visión de la empresa.

Para empezar todo el personal de la compañía debe conocer la misión-visión de la misma, porque es la plataforma sobre la que se van a realizar todas las actividades de la compañía. Es muy recomendable que se pongan letreros en diferentes lugares de la planta o las oficinas en donde esté escrita la misión-visión, con el objetivo de que esté presente en la mente de cada una de las personas que ahí están laborando.

En cierta empresa que distribuye acero existe la política de que todo el personal, desde el Director General hasta los ayudantes generales deben saber de memoria la misión-visión de la empresa, además de que la entienden y son capaces de explicar a un externo el significado de la misma. Por otro lado los directivos tienen que explicar las estrategias a seguir por parte de la empresa. Esto ayuda a que todos comprendan como tienen que trabajar para alcanzar las metas y objetivos trazados

B. Metas y objetivos de la empresa.

En todos los niveles de una organización se deben comprender las metas y los objetivos de la firma, si se desea que la gente experimente un sentimiento de orgullo y dedicación. A menos que exista una comprensión clara de las metas y los objetivos de la empresa, no puede haber trabajo de equipo. Sin una meta común, la gente no tiene motivo para unirse con un espíritu de cooperación.

C. Planes de la empresa y el departamento.

No es suficiente que la gente conozca las metas y los objetivos de la empresa y el departamento, también debe conocer el plan. Las metas son el punto de destino, el plan es el camino por el cual el equipo llega a su objetivo final. Generalmente hay mil modos de llegar a un mismo objetivo, pero se necesita que todos trabajen a partir del mismo plan. La gente no tiene capacidad para definir por sí misma un plan sólido y realista si no entiende los planes de la empresa y del departamento

D. Información proveniente de otras áreas.

Es necesario que la información se comparta a través de los límites departamentales si se desea que el personal de los distintos departamentos realice sus metas individuales, alcance las metas de su departamento y en definitiva las metas de la empresa.

Si se quiere que una empresa realice sus objetivos, sus partes no pueden funcionar como una colección de entidades independientes que trabajan aisladamente unas de otras. Deben compartir la información, y cada una respetar las necesidades de las otras.

El éxito de un departamento depende del buen funcionamiento de todos los restantes. El poder que el individuo ejerce para realizar su tarea depende en medida considerable de la información y el apoyo que pueda obtener de otras áreas.

E. Información respecto de la industria.

Si se desea que una persona alcance una comprensión cabal de las metas y los objetivos de la compañía, también debe comprender lo que está sucediendo en el ámbito de la industria. El conocimiento de esta información le permite a los colaboradores tener una mayor comprensión de las decisiones adoptadas por la dirección.

F. Información acerca de las disciplinas respectivas.

También debe mantenerse a la gente al tanto de los cambios y la información relacionados con su disciplina específica, por ejemplo los progresos tecnológicos. Si la empresa desea mantener un nivel competitivo, las personas que actúan en las diferentes áreas de la empresa deben enterarse de lo que está sucediendo afuera de la firma

G. Cambios inminentes.

Por supuesto, la gente se opone a los cambios. Generalmente rechaza el cambio cuando se le impone sin advertencia. La comunicación de los cambios antes de introducirlos es importante por dos razones: las personas se muestran más receptivas y disponen de tiempo para adaptarse totalmente al cambio e incorporarlo a sus planes actuales.

3.6 DESARROLLO PERSONAL Y CAPACITACIÓN

Si se reclama trabajo de calidad, se debe capacitar y desarrollar al personal. La capacitación es quizá la más descuidada de todas las funciones administrativas y una de las más importantes. Los directivos y gerentes deben ver la capacitación como una solución a largo plazo de sus problemas. Aún y cuando las personas tienen de antemano muchas cualidades y experiencia, es necesario entrenarlas en las formas

propias de la empresa. Deben comprender los valores y la filosofía de ella, su orientación y los procedimientos que aplican al cargo específico. Si una persona no recibe este entrenamiento específico para su ocupación dentro de la empresa, se limita la capacidad que posee para usar eficazmente sus cualidades y su experiencia. Cuando la gente se ve obligada a aprender por el método de la prueba y el error, todos padecen. Dicha persona percibe que fracasa, a pesar de que no es suya la culpa; el cliente se siente frustrado de acuerdo con los errores que podrían haberse evitado y la empresa pierde dinero.

La capacitación también es un camino que conduce al crecimiento de las personas que integran una empresa, y por ende al de la empresa misma. Si la empresa desea aprovechar las nuevas oportunidades que se le presentan, los individuos que la conforman deben mejorar constantemente sus habilidades, aptitudes y actitudes y prepararse para afrontar retos cada vez mayores. Además, si se desea que una persona supere los estándares de excelencia preestablecidos y ascienda a niveles superiores de responsabilidad, es necesario capacitarlo.

La tarea de capacitación y su éxito corresponden principalmente a los directivos, sin olvidar que la capacitación debe ser un concepto que impregne a la empresa entera. Si bien en algunas empresas existen departamentos profesionales dedicados precisamente a la labor de capacitación, los directivos deben reforzar constantemente lo que se aprende en las "aulas", si se quiere que dicha capacitación produzca algún efecto en la tarea. La mayoría de la gente no aprende e internaliza la información después de escuchar una sola vez la explicación, sino que es necesario inculcársela mediante el empleo constante, el esfuerzo y la reiteración.

La capacitación tiene asociada sacrificios de corto plazo pero que reditúan en beneficios de largo plazo, como por ejemplo mayor eficiencia y productividad de las personas.

Cuando los directivos transmiten su conocimiento y su habilidad a otros, está multiplicando su propia eficacia por el número de personas a las cuales entrenan. Están dispuestos a realizar los sacrificios de corto plazo para recibir los beneficios de largo plazo.

3.6.1 La autoestima a través de la capacitación

La capacitación es uno de los métodos más eficaces de crear confianza en uno mismo y autoestima. Sin autoestima no puede existir poder. La capacidad de una persona para alcanzar el éxito depende sobre todo de su confianza en ella misma. Cuando alguien cree en sí mismo, está en condiciones de explorar y desarrollar todo su potencial.

Cuando una persona adquiere una nueva habilidad, incrementa su valor para la empresa. También le permite satisfacer mejor sus propias necesidades. La capacitación origina independencia. Cuanto más aprende una persona, menos tiene que apoyarse en el directivo. La independencia es el cimiento de la autoestima. Si el directivo asume un papel de facilitador, la capacitación se convierte en realidad.

El entrenamiento y la capacitación deben ser conceptos que formen parte de la cultura organizacional de la empresa. Cada directivo debe ser ante todo un maestro, antes de que le indique a la gente lo que debe hacer, tiene que explicarle cómo hacerlo.

3.7 RETROALIMENTACIÓN

Para que la gente pueda ejercer el poder necesario para alcanzar el éxito, debe saber cuándo y cómo necesita mejorar su desempeño. Los directivos tienen más poder para alcanzar sus propios objetivos cuando las personas que trabajan para ellos comprenden los cambios que deben introducir en su actividad.

Si la gente no sabe con qué nivel de eficacia afronta sus responsabilidades y cumple las normas, no puede pretenderse que mejore su actuación cuando lo necesita. Muchas veces se comete el error de creer que las personas saben de antemano cuándo realizan un buen o un mal trabajo. La mayoría de las personas posee limitada capacidad para juzgar y evaluar su propio trabajo y necesita ayuda para percibir sus virtudes y defectos. Esto es válido tanto para el que desarrolla un trabajo excelente como para quien lo hace con mediocridad.

Cuando la gente no recibe la retroalimentación necesaria, siente que pasa inadvertida, que no se le aprecia, y experimenta inseguridad. Generalmente encuentra el modo de atraer cierta forma de atención, la mayor parte de las veces negativa, pues es la única actitud ante la cual reaccionan algunos directivos.

Es imposible establecer una eficaz relación de trabajo con la gente si no se le aporta retroalimentación. Debe existir una comunicación bilateral si se quiere que exista comprensión entre el jefe y las personas a quienes él dirige. Cuando se aporta retroalimentación referente al desempeño de una persona, se deben alcanzar uno o más de los siguientes objetivos:

- ✧ Reforzar el desempeño positivo.
- ✧ Demostrar a la persona cómo y dónde necesita cambiar y mejorar.
- ✧ Motivar a la persona a fin de que se desempeñe mejor.
- ✧ Fomentar el orgullo.

3.8 RECONOCIMIENTO

Es necesario aportar a todos los colaboradores un reconocimiento que realce su autoestima y los estimule de manera que continúen trabajando con la mayor eficacia posible. El poder de una persona para lograr el éxito depende de la confianza en sí mismo y de su deseo de efectuar consecuentemente una labor excelente. Ya sean los líderes o directivos disponen de más poder para realizar sus propios objetivos cuando la gente que trabaja para ellos adquiere confianza en ella misma y se siente estimulada para desarrollar el mayor esfuerzo posible.

En cada una de las personas se manifiesta la apremiante necesidad de saber que importan algo, por lo menos a los ojos de otra persona. El reconocimiento es tan necesario como el alimento y el abrigo para el crecimiento y el bienestar de una persona.

Una de las tareas fundamentales del directivo es lograr que la gente sienta que está triunfando. Cuando la gente experimenta ese sentimiento, actúa en concordancia en él. Es un ciclo que se perpetúa. La persona ejecuta un trabajo de nivel superior. Se reconoce su realización, y de ese modo se siente importante. Realiza más trabajos con excelencia a fin de conseguir un nuevo reconocimiento y experimenta de igual modo sentimientos positivos

El reconocimiento es importante por otra razón. Es información, es una forma de retroalimentación. A menos que el directivo reconozca la buena actuación de la persona, ésta no sabrá repetir en el futuro ese comportamiento.

Todas las personas desean que se les reconozca como individuos, pero también sienten la necesidad de ser reconocidos como parte de un grupo. La identificación con un grupo les permite satisfacer parte de sus necesidades sociales. Cuando el grupo con el cual están asociadas es un equipo triunfador, se obtiene un beneficio suplementario. Gracias a la asociación con el grupo, cada uno de sus integrantes siente que ha triunfado. Quizá ésta sea la razón por la cual la gente se agrupa detrás del equipo local cuando éste triunfa. Al apoyar al grupo los aficionados pueden compartir la gloria.

El reconocimiento del grupo es importante porque refuerza el trabajo de equipo. Un grupo de trabajo formado sólo por "estrellas" generalmente no funciona bien. A veces, la gente debe sacrificar parte de sus propias necesidades para satisfacer las necesidades del grupo. Cuando se reconoce a las personas como miembros de un grupo, se les está diciendo que el trabajo de equipo es tan apreciado como las "actuaciones de las estrellas".

El reconocimiento del grupo es importante por otra razón. No todos pueden distinguirse individualmente como triunfadores. Pero todos pueden distinguirse contribuyendo a un equipo ganador y participando en él.

Por intensa que sea la identificación de una persona con el grupo o por orgullosa que se sienta por ser miembro del grupo, incluso necesita que se le reconozca como individuo y así satisfacer su necesidad de destacarse, de ser alguien importante

El reconocimiento siempre debe adaptarse a las personas. Las personas tienen diferentes necesidades, por consiguiente se les debe reconocer de diferentes modos. Por ejemplo, algunas necesitarán más elogios que otras, de acuerdo con el nivel de confianza en ellas mismas y su requerimiento de aprobación

Se debe asegurar que, al considerar las necesidades de la gente, el reconocimiento sea equitativo e igualitario. El reconocimiento debe basarse siempre en lo que la persona ha hecho para merecerlo, más que en lo que uno siente respecto de la persona. Se debe evitar el favoritismo.

La oportunidad en que uno reconoce a una persona es tan importante como el modo de reconocerla. Es necesario reconocer a las personas en la mayor proximidad posible del hecho o la realización. Es muy importante que los reconocimientos no sean tardíos, porque las personas lo interpretan como si su esfuerzo no hubiera tenido la importancia suficiente para una atención y reconocimiento inmediato.

3.9 RESPETO

Cuando se trata a la gente con dignidad y respeto posee más motivación en su actuación. La motivación para encarar la tarea debe existir si se quiere que la gente tenga poder para lograr éxito. El directivo tiene mayor poder para realizar sus propios objetivos cuando la gente que trabaja para él está motivada para conseguir el éxito.

Algunos estudios realizados por el departamento de recursos humanos de diferentes empresas, demuestran que una de las principales aspiraciones de la mayoría de las personas que ocupa un cargo es que se les trate con respeto. Lamentablemente, el error más usual en muchas empresas es una insensibilidad fundamental ante la dignidad personal.

Nadie desea ser apenas un número de la nómina de pagos. Todos deseamos que se nos trate como a una persona valiosa, por encima y más allá del nombre que se suma al pie de la lista. Una persona jamás demostrará respeto o desarrollará el máximo esfuerzo si se le ve sólo como un medio para lograr que se ejecute la tarea.

El respeto que se le demuestra a otra persona puede contribuir con creces a incrementar su autoestima. Incluso detrás de la fachada de mayor seguridad hay una persona que se debate para alcanzar y / o mantener un sentimiento de valía personal.

La manera en que se trata a la persona que trabaja para uno gravitará, hasta cierto punto, en el modo en que la persona siente con respecto a sí misma. Y lo que una persona sienta respecto de sí misma siempre se reflejará en su trabajo. El respeto y la cortesía común constituyen el factor que facilita las relaciones. Si no existe, las tareas más sencillas pueden ser difíciles. Pocos factores agotan la energía y reducen la productividad con tanta rapidez como un ego herido.

Generalmente, las pocas cosas importantes que se dicen o hacen en relación con una persona no le comunican totalmente lo que se siente por ella. En cambio, las mil pequeñas cosas que se hacen o que se dejan de hacer cotidianamente comunican en voz muy alta uno de dos mensajes muy diferentes: "Respeto sus derechos individuales y lo aprecio como persona", o "Usted carece de derechos como persona porque yo soy el jefe y usted el empleado. Usted vale sólo en referencia con lo que puede contribuir a la tarea."

Para reforzar estas ideas se cita el siguiente ejemplo: Dentro la empresa donde se realizó el caso práctico, se le llama a todos los empleados por su nombre y el director fomenta con el ejemplo dicha práctica. Aunque para algunos esta práctica resulte ser poco significativa el empleado siente que se le trata como individuo y no como uno más del montón. El mensaje que transmite es: No importa el cargo que desempeñes, eres lo suficientemente importante para que recuerde tu nombre. No hay sustituto para el respeto. Es una necesidad principal, compartida por todos y cuando no se cumple con ella, generalmente también quedan insatisfechas las necesidades del cargo.

Por lo que el respeto es una estructura de poder básica que envuelve todo el proceso de implantación de facultamiento (*empowerment*) que se va logrando y reforzando a través del resto de las estructuras antes mencionadas.

CAPÍTULO 4

IMPLANTACIÓN DE LAS ESTRUCTURAS DE PODER

CAPÍTULO 4

IMPLANTACIÓN DE LAS ESTRUCTURAS DE PODER

Una vez que se ha explicado cada una de las estructuras de poder, es necesario determinar en qué forma se pueden implantar o llevar a cabo. La ejecución de dichas estructuras dependerá de manera importante de cada una de las personas que tengan personal a su cargo, del tipo de trabajo que realicen y al mismo tiempo de la cultura organizacional de las empresas donde se estén desempeñando.

En realidad no debiera ser tan complicado implantar las diferentes estructuras, ya que todas van relacionadas de alguna manera con las demás y el buen desempeño logrado en alguna de ellas, tendrá consecuencias en otra. Aquí se habla de actividades y actitudes que la gente realiza todos los días en su ámbito laboral, y no de complicadas técnicas; de tal forma que lo único que se necesita es estar convencido de que el facultamiento (*empowerment*) explota al máximo las cualidades de la gente y por lo tanto la productividad-calidad de la empresa se ve beneficiada.

Con el propósito de facilitar la comprensión de estas estructuras de poder se muestra un cuadro resumen al final de la descripción de cada una de ellas.

4.1 RESPONSABILIDAD

Para delegar responsabilidades es indispensable conocer las habilidades de todos los miembros de tu plantilla y acertar en la elección de la persona. En este sentido se debe contribuir a que los empleados logren ampliar sus metas y aprendan los diferentes aspectos implicados en el desarrollo de la empresa. Delegar exige que se de a otro(s) libertad para realizar una tarea sin temer errores o fracasos.

Una manera de facilitar la comunicación de las tareas es mostrarle a la persona que se va a emplear una descripción escrita de su cargo. Un ejemplar de dicha descripción se le proporcionará en el momento en que se emplee a fin de que lo conserve. Además, la persona que contrata deberá repasar junto con el contratado la descripción del puesto en el que se va a desempeñar, a fin de verificar que la comprensión de las responsabilidades de la persona contratada coinciden con las de la empresa. En el momento en que se decida delegar responsabilidades entre los miembros de la compañía se debe estar consciente de que se le está apostando a la comunicación. Es decir, fomentar la transparencia dentro de la organización. Esto va a permitir que todas las personas que trabajan en la empresa se sientan más integradas a ella y dispongan siempre de la información necesaria y suficiente para estar al corriente de lo que pasa y no quedar al margen de lo que afecta a la empresa, por lo que, se sentirán más responsables con lo que suceda, sea para bien o para mal.

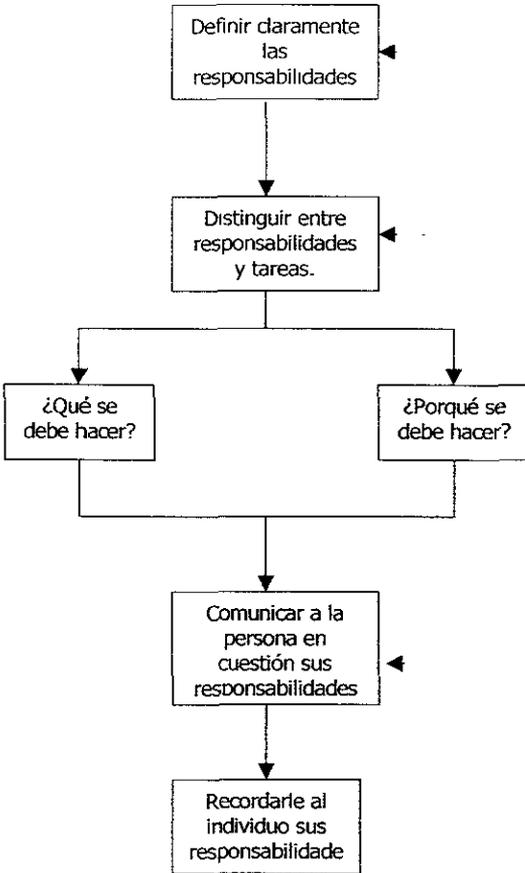
Por otra parte, si se desea que una persona perciba un sentimiento de poder en su tarea, debe experimentar también un sentimiento de orgullo; orgullo por la empresa, por el departamento o grupo y, lo más importante, orgullo por él mismo. El orgullo origina el deseo de alcanzar éxito; el deseo de alcanzar éxito induce a las personas a profundizar en ellas mismas y a movilizar recursos interiores antes no explotados. Uno de los mejores modos de originar orgullo en las personas consiste en asignarles un sentimiento de responsabilidad; en ayudarles a comprender que deben ejecutar una tarea importante y crear un sentimiento de posesión.

Si se quiere crear ese sentimiento de posesión y orgullo, la persona debe experimentar cierto grado de territorialidad, Nada es más desmoralizador para una persona que comprobar que la tarea tan importante que se le ha asignado sólo a ella, también fue encomendada a otra persona. Cuando se definan las responsabilidades del cargo a una persona, hay que verificar que no se delegó a otra parte de ellas.

Algunos aspectos que conviene tener presentes cuando se asignan y comunican responsabilidades a las personas son:

1. Definir claramente las responsabilidades del cargo.
2. Ofrecer a las personas un sentido de propósito a las responsabilidades de su cargo
3. Comunicar y reforzar regularmente las responsabilidades.
4. Distinguir entre responsabilidad y tareas.
5. Ayudar a la gente a experimentar el sentimiento de orgullo y posesión en las responsabilidades que se le asignaron
6. Evitar la duplicación de responsabilidades.
7. Priorizar las responsabilidades a medida que cambian los planes.
8. Ayudar a los miembros del equipo a comprender cada una de las responsabilidades de los restantes miembros.

Al principio puede resultar difícil y complicado delegar responsabilidades, sin embargo eso ayudará a los directivos librarse de cuestiones y operaciones que les impiden concentrarse en desarrollar nuevas estrategias de negocio para su empresa, podrán aprovechar su tiempo para investigar y desarrollar futuras iniciativas que fomenten el crecimiento de la compañía. En la figura 4.1 se observan las acciones a tomar para que la gente entienda y conozca sus responsabilidades dentro de la empresa y específicamente del puesto que va a cubrir.



- Descripción adecuada de puestos.
- Verificación de la comprensión de las responsabilidades

FIGURA 4.1. *Responsabilidad*

FUENTE: Elaboración propia con base en investigación bibliográfica

4.2 AUTORIDAD

Es cierto que en ocasiones se puede llegar a perder el control cuando se delega autoridad, pero no porque ello sea un resultado necesario, sino porque no se establece una medida que permita darle seguimiento; la delegación de la autoridad y el control deben ir siempre de la mano.

Para determinar cuánta autoridad se concederá a una persona se debe considerar en primer término la tarea que se debe ejecutar, ya que el grado de autoridad que se le debe asignar a un empleado debe ser el suficiente para afrontar las responsabilidades que se le delegaron. Además, será necesario tener en cuenta a la persona indicada; si se considera a una persona responsable de los resultados que obtiene, debe ejercer el derecho de adoptar decisiones en los límites de sus responsabilidades.

Un aspecto importante que hay que destacar, es que cada persona debe de tener un concepto claro de su propia autoridad; es por ello que antes de emplear a cualquier persona se le debe explicar qué grado de autoridad ejercerá en el cargo que desempeñe. Lo deseable, es que dicha explicación se realice durante el proceso de la entrevista, ya que para muchas personas el grado de autoridad que van a tener va a ser un factor importante a considerar a la hora de elegir si se quedan en el cargo o no.

Después de emplear a la persona se le deberá entregar una descripción escrita del cargo, pues al revisar las responsabilidades también deben examinarse los correspondientes niveles de autoridad y ver que estos niveles no usurpen indebidamente la autoridad de otras personas que laboren en la empresa. La autoridad asignada al cargo se deberá comunicar tanto a la persona que lo desempeña como a aquellos con quienes trabajará, a fin de que todos tengan un concepto definido de los respectivos niveles de autoridad y se eviten así conflictos.

A continuación se muestra un cuadro resumen donde se describen los pasos a seguir para delegar autoridad a las personas.

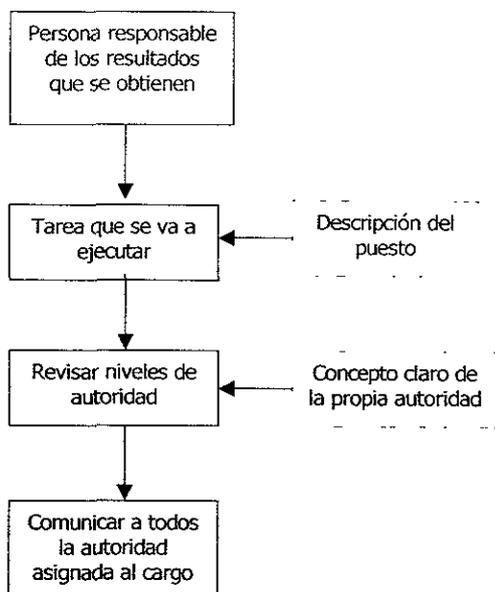


FIGURA 4.2. *Delegación de autoridad*

FUENTE: Elaboración propia con base en investigación bibliográfica

4.3 ESTÁNDARES DE EXCELENCIA

Es necesario que los estándares de excelencia sean los apropiados, ni demasiado bajos, ni excesivamente elevados. Si son demasiado bajos se reduce la productividad; se despilfarran recursos valiosos, perjudican la motivación, la gente adopta una actitud laxa frente al trabajo. Cuando pueden ejecutar su tarea insensiblemente, se disipa la atención y se cometen errores innecesarios.

Cuando los estándares son demasiado altos también perjudican la motivación porque se vuelven irreales y son motivo de frustración. Si las personas se esfuerzan consecuentemente, pero sin éxito, por realizar las normas, sentirán que han fracasado y eso en el curso del tiempo gravitará sobre su moral y su rendimiento

El objetivo es fijar estándares suficientemente elevados para que la gente deba esforzarse mucho para alcanzarlos, y suficientemente bajos para que sean realizables

Se deben comunicar y reforzar los estándares de excelencia porque no puede suponerse que una persona los satisfaga si no sabe cuáles son. Debe alentarse a la gente de modo que pida aclaración cuando no entienda lo que se le exige. Como los estándares de la empresa reflejan los valores y los conceptos de la firma, es necesario comunicarlos siempre durante el proceso de la entrevista, la persona en cuestión debe entender que se trata de una empresa que aplica estándares muy elevados de actuación y que se espera que todos los cumplan.

Es necesario reforzar los estándares sobre una base permanente. Las reuniones de equipo son una oportunidad excelente para recordarlos a la gente. También es una oportunidad excelente para elogiar a las personas que los alcanzaron. Además de reforzar las normas específicas, se debe aludir constantemente a la importancia del esfuerzo en pro de la excelencia.

Los directivos tienen la tarea de estimular a las personas a fin de que alcancen la excelencia, de llevarlas paso a paso, casi imperceptiblemente, hasta el punto en que puedan satisfacer las normas y enorgullecerse de ello. El directivo sabrá que ha llegado a la meta cuando las personas que le están subordinadas comiencen a aplicar las mismas normas elevadas a las personas que a su vez trabajan para ellas.

Este es un aspecto fundamental del tema del poder. Si se desea que una persona experimente un sentimiento de poder, debe estar estimulada interiormente. Tiene que tener motivos para realizar un trabajo superior por razones diferentes del simple hecho de que quizá reciba una reprimenda de su jefe o pierda el empleo si no está a la altura de las normas.

Se debe promover un ambiente en el que los miembros del grupo de trabajo presionen unos sobre otros para alcanzar los estándares. Hay más fuerza en la presión de los compañeros que en la que el jefe mismo pueda movilizar.

**ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA**

Conseguir que la gente se comprometa con la excelencia es difícil ya que se le está pidiendo que cambie radicalmente el modo en que piensa acerca de ella misma y de su trabajo. Se le está pidiendo que modifique su conducta. Según la edad de las personas y su experiencia previa, los directivos tendrán que dedicar mucho tiempo y esfuerzo a revertir arraigados esquemas de pensamiento. Se pueden seguir los siguientes consejos para que la gente se adhiera a la excelencia:

1. Informar y explicar cuáles son los estándares y las recompensas otorgadas a quienes las cumplen.
2. Elogiar a la gente frente a los compañeros cuando alcance los estándares.
3. Comprobar que reciba la información que necesita para alcanzar las normas.
4. Recordar constantemente a las personas cuál es el aporte que realizan al departamento y a la empresa.
5. Promover las realizaciones del personal en presencia de otras personas de la empresa, utilizando los anuncios del personal, los "memos", etc.
6. Reconocer las dificultades que quizá afronten las personas en el esfuerzo por alcanzar los estándares.
7. Mostrar paciencia hasta que la gente se haya adaptado a los cambios y experimente las recompensas que provienen de la obtención de la excelencia.
8. Explicar a la gente que ascenderá gracias al rendimiento, y no a sus recursos políticos.
9. No renunciar a seguir apoyando al personal. El tipo de cambio que se desea no se logra en poco tiempo.

Uno de los mejores modos de lograr que la gente alcance la excelencia es inspirarla con el *propio ejemplo*. El modo en que la gente actúa siempre reflejará hasta cierto punto el comportamiento y los ideales que los directivos manifiestan en la vida cotidiana. Es buena idea realizar un rápido control sobre la propia persona, de tiempo en tiempo, para comprobar si se desenvuelve del modo en que usted quiere que su personal lo haga.

En la figura 4.3 se explica por medio de un diagrama los pasos a seguir para desarrollar los estándares de excelencia y aplicarlos en la empresa. Para el caso en que se presente el problema de incongruencia de estándares de excelencia entre las distintas áreas de la empresa, se presentan las siguientes sugerencias para resolver este tipo de problemas:

1. Alentar al personal a mantener abierta la comunicación con los miembros de otros departamentos, por muy incompetentes que estos parezcan ser. Desalentar la creación de una actitud del tipo "nosotros-ellos".
2. Recordar constantemente al personal los beneficios que obtendrá gracias a la satisfacción de las normas elevadas, al margen de lo que otros puedan estar haciendo.
3. Explicarles que cambiar a la gente lleva tiempo y que el personal mismo es modelo para otras personas que van comenzando.
4. Si el personal se ve perturbado por la incompetencia de otros, tratar de resolver los problemas con el compañero del otro departamento. Si eso no aporta resultados, comunicar el problema a su superior.

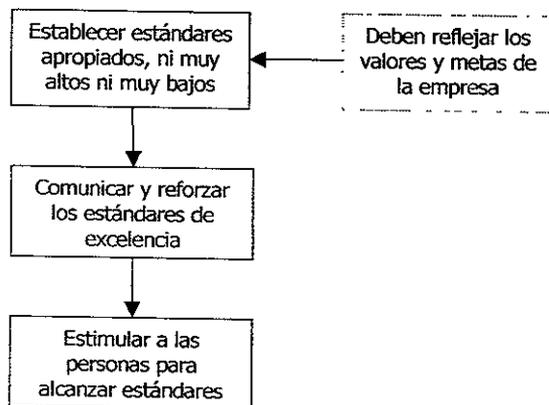


FIGURA 4.3. *Estándares de excelencia*

FUENTE: Elaboración propia con base en investigación bibliográfica.

4.4 CONOCIMIENTO A TRAVÉS DE LA INFORMACIÓN

4.4.1 Determinar cuánta información necesita la gente

El tiempo es el recurso más valioso de una empresa. Se necesita tiempo para comunicar y tiempo para asimilar la comunicación. Algunas de las pautas para determinar si la información debe ser comunicada son:

- ✧ ¿La información es importante para la tarea de la persona?
- ✧ ¿La información ayudará a la persona a ejecutar mejor su trabajo?
- ✧ ¿La persona en cuestión posee la capacidad necesaria para asimilar y utilizar la información?
- ✧ ¿La información ayudará a motivar a la persona infundiéndole un sentimiento de dedicación y orgullo?
- ✧ ¿La información adopta una forma tal que la persona pueda incorporarla y usarla fácilmente?

4.4.2 Métodos de comunicación

Para llegar a comprender la información es importante elegir el método apropiado de comunicación. Para determinar si se está utilizando el método adecuado es conveniente plantear los siguientes criterios:

- ✧ ¿Este método permitirá comunicar oportunamente la información?
- ✧ ¿Es el modo más eficiente de comunicar en cuanto al costo y al tiempo?
- ✧ ¿Se necesita retroalimentación inmediata para garantizar la comprensión, y en caso afirmativo, este método la proporciona?

Existen dos métodos de comunicación que si son adecuada y correctamente utilizados pueden generar muy buenos resultados: las reuniones de equipo y los informes.

A. Reuniones de equipo

Constituyen uno de los modos más eficaces de comunicar información a la persona que trabaja para uno y es necesario celebrarlas regularmente. Las reuniones de equipo ofrecen una serie de oportunidades. Permiten estimular al mismo tiempo que informar, alentar el trabajo de equipo a través de la información compartida, y obtener retroalimentación inmediata acerca de la información comunicada. A continuación se presenta una agenda que puede ser aplicable a las reuniones de equipo programadas regularmente.

- ❖ Actualizar con respecto a las noticias y los hechos de toda la empresa.
- ❖ Informes de diferentes miembros del equipo acerca de sus actividades individuales.
- ❖ Cambios en los objetivos y los planes de la empresa y/o departamento.
- ❖ Actividades de otras áreas que se vinculan con el trabajo del departamento.
- ❖ Asignaciones y tareas que deben ser ejecutadas.
- ❖ Información de cada individuo del equipo que los demás colaboradores necesitan.
- ❖ Inquietudes y sugerencias de los miembros del equipo respecto del modo en que el departamento puede funcionar eficazmente.

Cuando se realicen reuniones de equipo se debe evitar dominar la discusión. Se debe alentar a los participantes a representar un papel activo y a respetar la agenda determinada.

B. Informes y memoranda.

Los beneficios del empleo de memoranda e informes consisten en que permiten al directivo comunicar de una vez mucha información detallada. También procuran aportar documentación útil acerca de lo que se comunicó y que llegará a ser provechoso en el futuro. El mismo mensaje puede comunicarse a una serie de personas en un lapso relativamente breve.

Con el fin de que toda la memoranda se lea y sea entendida se recomienda que

- ✧ Tenga un objetivo o propósito claro.
- ✧ Sea lo más concisa posible.
- ✧ Esté escrita de una forma clara y sencilla, para que todos la entiendan
- ✧ Se excluyan todos los datos que carezcan de importancia para el caso

También los informes constituyen regularmente un problema en muchas empresas. Se redactan enormes cantidades de informes, y se les difunde regularmente, y con mucha frecuencia nadie los lee. Por lo tanto se recomienda que:

- ✧ No se envíen los informes a las personas equivocadas.
- ✧ Los informes se preparen de tal forma que se pueda extrapolar fácilmente la información necesaria.
- ✧ Se comunique solamente la información necesaria, para evitar el exceso de la misma.
- ✧ El formato de los informes debe cambiar de acuerdo con las necesidades de los directivos.

Se debe trabajar con los otros gerentes de área y directivos para que los informes y memoranda que se distribuyan en toda la empresa cumplan los requisitos mencionados.

Los informes, memos, y avisos de reuniones se recomienda sean enviados a través de una intranet / internet, a fin de acelerar el modo de comunicarse y que pueda existir una respuesta casi inmediata, así como constancia del envío.

Podría agregarse un tercer método: la utilización de pizarrones o mamparas que pueden ser usados para dar a conocer información que necesita conocer todo el personal de la empresa o eventos o logros importantes alcanzados por la compañía e inclusive hacer público un reconocimiento otorgado a alguien

En la figura 4.4 se muestra el diagrama de cómo otorgar conocimiento a través de la información.

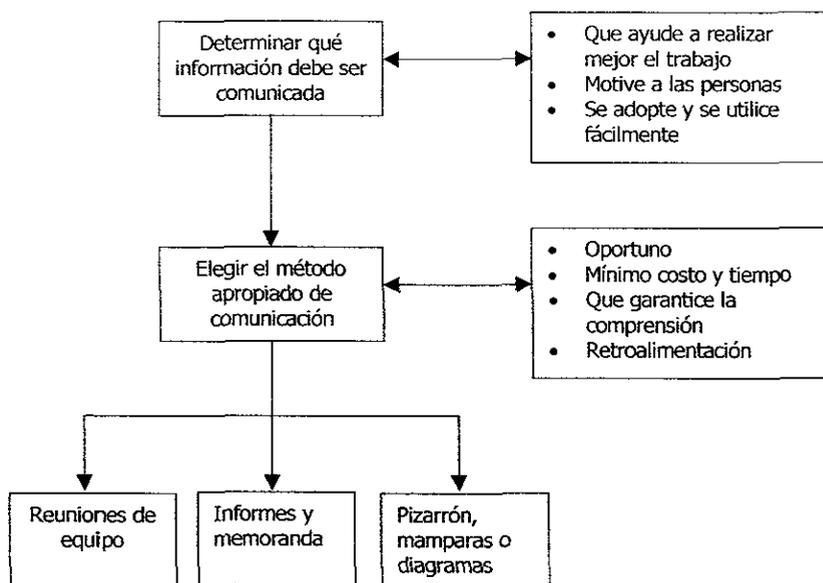


FIGURA 4.4 *Conocimiento a través de la información.*

FUENTE: Elaboración propia con base en investigación bibliográfica.

4.5 ELIMINACIÓN DEL MIEDO Y TEMOR

Como parte importante del proceso para confiar en la gente y aún más para crear auto-confianza se debe trabajar para que las personas eliminen sus miedos y temores al fracaso. En primer lugar los directivos tienen que determinar un ambiente propicio realizando las siguientes acciones:

1. Proporcionar pautas para el fracaso: tiene como finalidad que la gente se sienta cómoda para afrontar riesgos.
 - ❖ No está mal cometer un error una vez, pero no resultará bueno cometerlo dos veces.

- ❖ Está bien fracasar, mientras se haya hecho todo lo posible por evitarlo.
 - ❖ No deben existir dudas acerca de lo que se espera de cada persona.
 - ❖ No se debe caer en el grave error de la inactividad y la incapacidad para adoptar una decisión.
2. Alentar y recompensar la capacidad para afrontar riesgos se debe explicar a la gente que se desea que afronten riesgos calculados. Cuando asuman un riesgo y triunfen, se les debe elogiar individualmente y en presencia de sus compañeros. Cuando asuman riesgos apropiados y fracasen, se les tiene que reconocer su coraje y su trabajo realizado.
 3. Eliminar la inactividad y la indecisión.
 4. Explicar a la gente que los directivos también cometen errores.
 5. Apoyar a la gente cuando fracasa y evitar su desacreditación cuando esto suceda.
 6. Explicar al personal que un posible fracaso no disminuye su valor como persona o su valor para el departamento.
 7. Evitar avergonzar a una persona frente a otras.

Por otro lado es muy importante que los directivos planeen su reacción frente al fracaso, y deben ser muy cuidadosos de no criticar el trabajo de una persona cuando no ejerza el control total de sus propios pensamientos y emociones. Cuando los directivos reaccionan constructivamente ante los fracasos de sus colaboradores, están alimentando la autoestima y la autoconfianza de la gente.

Es común que en las empresas el personal presente el miedo a la responsabilidad, por lo que los directivos deben atacarlo de tal forma que la gente tenga objetivos bien definidos en tiempo y concepto y deben ayudarla a manejar su relación con las autoridades, lo cual se reflejará en una posición activa, una actitud emprendedora, de permanente aprendizaje, el personal va a saber comunicarse, pedir ayuda cuando lo necesite, valorar sus propios recursos, tener autonomía y capacidad de decisión.

Existen según Rogelio Carrillo Penso, en su documento El miedo está en su organización y lo puede destruir, ciertos miedos o temores que pueden ser identificados y deben ser eliminados

- A. Miedo a proveer información:** provoca que la gente no acceda a transmitir lo que sabe, a entrenar el resto del personal y mucho menos a estandarizar procesos. Esto se corrige eliminando una cultura organizacional donde la gente se sienta irremplazable ya que representa un obstáculo para detectar áreas de oportunidad debido a que la gente tiende a disfrazar cifras y situaciones de la compañía.
- B. Miedo a no saber:** la forma de eliminarlo es cuando los directivos de las empresas no esperan que los gerentes lo controlen todo en su línea de trabajo, sino que tengan la visión del rol que le corresponde jugar a su departamento dentro de la empresa.
- C. Miedo a perder control:** los directivos tienen que crear una cultura organizacional donde se controlen procesos y no personas, con el fin de dar poder al personal para que puedan usar todo su intelecto en el bien de la compañía y mantener la motivación intrínseca de la fuerza de trabajo.
- D. Miedo al cambio:** esto es algo muy natural en todas las personas pero se puede eliminar concientizando a toda la empresa de las condiciones de mercado y competitividad a nivel internacional que provocan constantes e impredecibles cambios en la compañía .

Eliminados los miedos se pasa a una etapa en la que la gente confía en sí misma y los directivos pueden confiar en ellas

4.5.1 Formas de demostrar confianza.

Una vez que se ha logrado que la gente confíe en sus propias habilidades y aptitudes, que afronte riesgos para superarse y desarrollarse mejor en su trabajo, los directivos tienen que demostrar que realmente confían y creen en su gente mediante la realización de distintas acciones.

A. Delegar tareas importantes

La magnitud y la importancia de las tareas que se deleguen a las personas darán una idea del grado de confianza que se deposita en ellas. A medida que una persona demuestra que merece que se le otorgue confianza, se le debe confiar la ejecución de tareas cada vez más difíciles. Además de demostrarle que confía en ella, también ayudará a crecer a esa persona. El crecimiento se realiza mejor en un ambiente de confianza.

B. Delegar autoridad

A medida que se delegan tareas cada vez más difíciles en las personas, será necesario elevar el nivel de la autoridad que ejercen, y esto representará otra demostración de confianza. Cuando se le concede autoridad a una persona, recuérdole que está confiándole el bienestar de la empresa. Explíquele que confía en su criterio y su capacidad de decisión.

C. Conceder libertad a la gente

Se deben asignar las tareas, definir las normas, pedir informes periódicos acerca de los progresos realizados. No se debe cometer el error de estar encima de la gente porque es una forma en la que se demuestra una total desconfianza.

D. Otorgar a la gente el beneficio de la duda

Por difícil que sea, se debe tratar de creer que la gente tuvo buenos motivos para hacer lo que hizo, incluso cuando el resultado es un grave error.

E. Permitir que la gente este en contacto directo con sus superiores

Si se desea que las personas crezcan en el cargo, es importante que puedan relacionarse con individuos de todos los niveles de la organización. Cuando se permite a la gente esta relación se le está transmitiendo un mensaje de confianza muy importante, porque se está creyendo en su capacidad para relacionarse con los altos directivos de su empresa.

En la figura 4.5 se observa un diagrama con todos los conceptos necesarios para lograr que la gente elimine sus miedos y temores y las diferentes formas en que se les puede demostrar confianza.

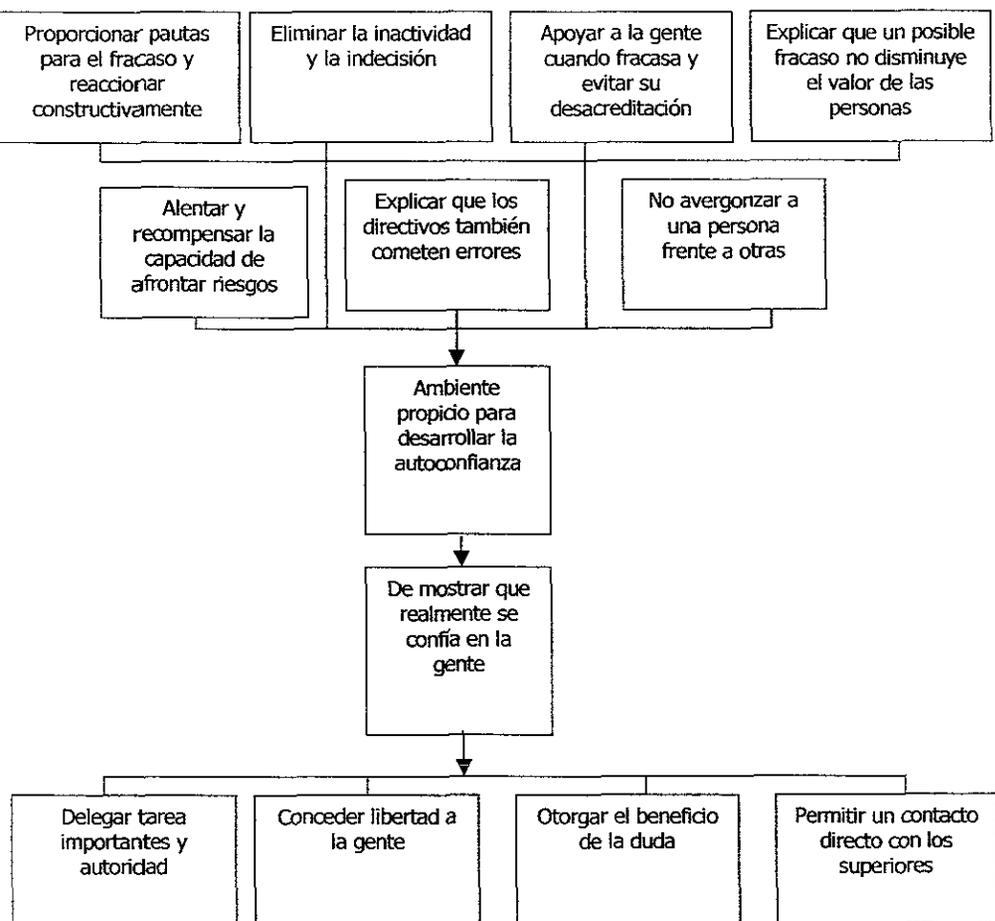


FIGURA 4.5. *Modos de eliminar miedo y temor y de demostrar confianza*

FUENTE: Elaboración propia con base en investigación bibliográfica.

4.6 DESARROLLO PERSONAL Y CAPACITACIÓN

4.6.1 Cómo impartir la capacitación y fomentar el desarrollo personal

La capacitación debe cumplir con dos objetivos.

- ❖ Aportar a la gente habilidad o capacidad para ejecutar la tarea
- ❖ Infundir la voluntad o el deseo de realizar la labor en cuestión.

La destreza que se enseña al personal estará determinada por las necesidades de la empresa y las aptitudes concretas de la gente. En primer lugar, es necesario determinar lo que el personal necesita aprender. Se puede determinar mediante la respuesta a las siguientes preguntas:

- ❖ ¿Cuáles son las metas y los objetivos del área?
- ❖ ¿Cuáles son las responsabilidades de cada cargo?
- ❖ ¿Cuáles son las normas que la gente supuestamente debe satisfacer?
- ❖ ¿Cuáles son las aptitudes y actitudes necesarias para satisfacer las normas, afrontar las responsabilidades y alcanzar los objetivos?
- ❖ ¿Cuáles son las habilidades y las cualidades concretas de la gente?
- ❖ ¿Cuál es el déficit entre las cualidades necesarias y las concretas de la gente?

Aportar a la gente la disposición necesaria para ejecutar la tarea es sólo la mitad de la labor de entrenamiento. Es imprescindible que la gente esté estimulada para aplicar las cualidades aprendidas

Por consiguiente, parte del entrenamiento debe tener un carácter principalmente motivador. El formularse las siguientes preguntas ayuda a trazar un plan para estimular al personal:

- ❖ ¿Qué deben saber acerca de la empresa a fin de experimentar un sentimiento de orgullo? (Historia de la empresa, los productos y los servicios de la empresa y la razón por la cual son superiores, realizaciones de la empresa, tradiciones, conceptos y valores de ella.)
- ❖ ¿Qué se les puede enseñar a hacer por el departamento que les infunda un sentimiento de orgullo? (Realizaciones del departamento, su importancia para la empresa, reputación del departamento a los ojos de terceros.)
- ❖ ¿Qué tipos de entrenamiento relacionado con el crecimiento personal acentuará la confianza de los empleados en ellos mismos y el orgullo personal? (Entrenamiento respecto del modo de ofrecer una imagen profesional, entrenamiento en cualidades interpersonales.)

4.6.2 Métodos de capacitación

La capacitación puede asumir muchas formas distintas y no nada más un sentido formal. Entre más variada sea la capacitación es mejor.

A. Entrenamiento formalizado en el aula

Generalmente está a cargo del departamento de capacitación y le corresponde al directivo informar a ese departamento qué tipo de entrenamiento necesita su personal. La creación de un departamento de capacitación proporciona apoyo a los directivos de las diferentes áreas de la empresa, pero éstos necesitan comunicarle sus necesidades.

Si el departamento de capacitación proporciona instrucción técnica al personal, es necesario que el directivo aporte elementos para el desarrollo del curso. Es posible que también se le pida que facilite asesores técnicos que contribuyan al desarrollo del programa.

Se debe reforzar en el puesto de trabajo lo aprendido en el aula para lograr un mayor beneficio.

B. Entrenamiento en la tarea

La capacitación en el aula proporciona un ambiente completamente controlado y, en cambio el realizado en la tarea aporta un ambiente semicontrolado. La idea es introducir gradualmente a la gente en sus labores, hasta que pueda desempeñarse sola con una cantidad relativamente reducida de errores

Es posible designar a un miembro del equipo de trabajo como entrenador. Debe ser una persona que goce del respeto de sus compañeros, que posea la habilidad de enseñar y de comunicar con eficiencia sus conocimientos técnicos

C. Reuniones de equipo

Las reuniones de equipo constituyen uno de los mejores foros del entrenamiento. Cada reunión del grupo representa la oportunidad de acrecentar el orgullo de la gente aportándole información acerca de la empresa y del departamento. También es una ocasión apropiada para entrenar al personal en los conceptos y los procedimientos departamentales.

D. Asesoramiento individual

Gran parte del entrenamiento que se proporciona al personal debe aportar la forma del asesoramiento individual. De hecho, el objetivo principal de todas las sesiones de asesoramiento debe ser el aprendizaje, y no meramente la crítica y la rectificación del desempeño.

E. El ejemplo que ofrece el directivo

Se debe recordar que el personal está observando constantemente el comportamiento de sus directivos y mientras observan aprenden y emulan dicho comportamiento. La mejor capacitación formal no puede compensar el influjo de un mal ejemplo.

Todos los buenos planes de capacitación incluyen una buena combinación de todos estos métodos. Al integrarlos en un solo plan, se garantiza que la capacitación sea un proceso permanente. Cuando el entrenamiento es un proceso permanentemente protagonizado por todos los miembros de la empresa, se convierte en una herramienta poderosa del cambio y del crecimiento.

La capacitación debe ir acompañada de un auténtico maestro, que invierta tiempo y energía en las personas. Ese maestro debe desarrollar las siguientes actitudes¹:

- ✧ Compartir las experiencias personales con esa persona.
- ✧ Compartir el saber que uno acumuló gracias a su esforzado trabajo y a su lucha.
- ✧ Ayudar al otro a tener sus propios sueños, si ese no es el caso todavía. Definir con él las metas de una carrera dinámica y un plan para alcanzarlas.
- ✧ Ayudar a la persona a creer en su propio potencial mediante el reconocimiento y el refuerzo constantes. Apoyarla cuando caiga.
- ✧ Sugerir oportunidades de aprendizaje fuera del lugar de trabajo.
- ✧ Ayudarle a ampliar su concepto del mundo y ensanchar su visión.
- ✧ Alentarla constantemente a sobrepasar los límites que ella misma se impuso. Proponerle desafíos que amplíen gradualmente su alcance.

A continuación se presenta un diagrama donde se muestra todo los pasos que se necesitan para otorgar poder al personal de la empresa por medio de desarrollo personal y capacitación.

¹ LA PIRÁMIDE DEL PODER, Tracey, Diane. Ed. Javier Vergar editores, Argentina, 1991

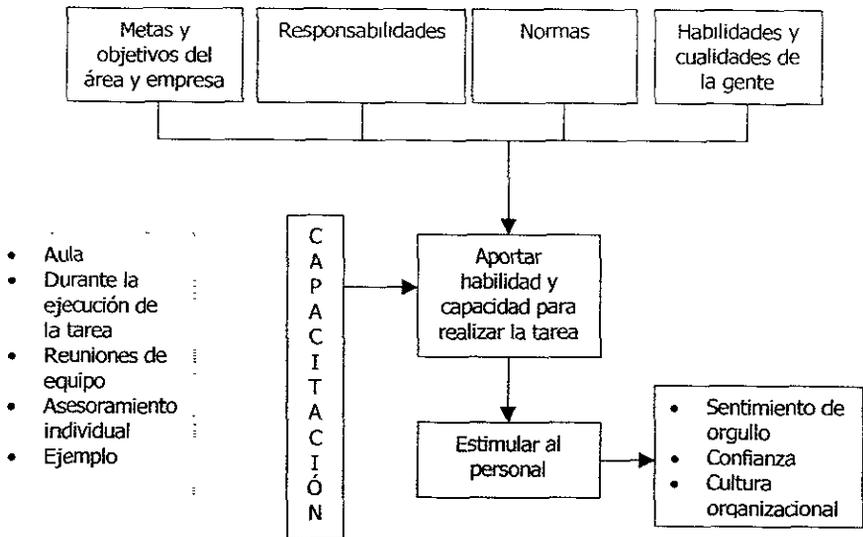


FIGURA 4.6. *Desarrollo personal y capacitación*
FUENTE: Elaboración propia con base en investigación bibliográfica.

4.7 RETROALIMENTACIÓN

4.7.1 Adaptar la retroalimentación a la persona

Es muy importante que se conozca y que se interprete al personal, para tener en cuenta sus necesidades y su personalidad. La retroalimentación homogeneizada e igual para todos carece de significado. Si todos los que realizan una labor destacada reciben la misma palmada en la espalda y la misma frase, se interpretará como una retroalimentación falsa. Esta debe ser personalizada y sincera, si se quiere que tenga eficacia.

4.7.2 Frecuencia de la retroalimentación

- ◇ *Asesoramiento respecto de la tarea por lo menos una vez por trimestre.*
- ◇ *Juicio escrito acerca de la actuación por lo menos una vez al año.*
- ◇ *Elogio y crítica con la frecuencia que las circunstancias justifiquen*
- ◇ *Retroalimentación en las reuniones de equipo por lo menos dos veces por mes.*

Es posible que se llegue al extremo de aportar excesiva retroalimentación. Si se comenta el desempeño de la gente cada vez que hace algo, la retroalimentación perderá su influencia y el personal se sentirá extremadamente vigilado.

4.7.3 Retroalimentación aportada al buen desempeño.

Los empleados que tienen buenos logros a menudo reciben poca retroalimentación. Los realizadores eficaces necesitan y merecen la misma retroalimentación que los ineficaces. *Por supuesto, será una retroalimentación de diferente carácter; de todos modos, es igualmente importante para el individuo y la empresa. En ambos casos, se intenta maximizar el potencial de esa persona.*

Si se deja al buen trabajador librado a su propia suerte, sin orientación o retroalimentación, no está desarrollando y utilizando sus recursos humanos. Es posible que esté ofreciendo la oportunidad de crecer a quien realiza una labor mediocre, y en cambio *prive de esa oportunidad al buen trabajador. Por competente que sea una persona, siempre hay espacio para el crecimiento y el progreso.*

4.7.4 Retroalimentación aportada al escaso rendimiento.

Negar información a la gente cuando su tarea no se ajusta a la norma es injusto. Cuando se le niega esta información a una persona en el curso de toda su carrera, se trata de una actitud criminal.

Cuando se aporte retroalimentación a los empleados de escaso rendimiento, siempre que sea posible debe tratarse de aplicar el enfoque positivo, lo cual no significa evitar el tema. Significa concentrar la atención en el modo de hacer mejor la tarea, en lugar de ocuparse de lo que la persona hizo mal. Significa proporcionar a la persona la orientación y la guía que ella necesita para alcanzar el nivel correspondiente a su cargo. El enfoque positivo mantiene abierta la comunicación; no pone a la defensiva a esa persona. La retroalimentación debe estar enfocada en las acciones, nunca en la persona y debe de tratarse con mucha sinceridad y objetividad.

4.7.5 Métodos para proveer la retroalimentación

A. Sesiones de asesoramiento

Constituyen uno de los mejores modos de aportar retroalimentación a la gente y es necesario llevarlas a cabo con bastante frecuencia. No se deben realizar con el único propósito de criticar y corregir la actuación. Si el deseo es que la gente alcance todo su potencial, es necesario aportarle tres tipos de asesoramiento:

- ✧ Acerca de la eficacia con la cual se desempeñó con respecto a las normas.
- ✧ En lo referente a sus virtudes y sus defectos.
- ✧ Con respecto a las áreas en las que puede desarrollarse más allá del cargo actual.

B. Juicios acerca de la actuación

Los juicios son un método muy formal de proporcionar retroalimentación a la gente. Aunque el juicio escrito acerca del modo de encarar el trabajo generalmente se prepara una sola vez durante el año, se debe juzgar la actuación y alentar permanentemente el desarrollo del personal. Si se realiza acertadamente la labor, el juicio escrito de la tarea desarrollada será una recapitulación de todo el asesoramiento que una persona recibió a lo largo del año.

Se debe poner mucho cuidado en la redacción y la presentación de un juicio acerca de la actuación. Si se aborda como una tediosa tarea administrativa que no merece pérdida de tiempo, se está cometiendo un grave error, porque la gente tiene derecho a conocer el grado de eficacia de su actividad y lo que debe hacer para progresar en la empresa.

C. Memoranda y cartas

Cuando la gente realiza algo extraordinario, se le debe elogiar por escrito. Incluso si se trata de un texto de dos o tres líneas la gente lo apreciará. Las cartas escritas en el papel con el membrete personal del directivo o del director deben reservarse para las ocasiones especiales en que una persona trabajó excepcionalmente y realizó algo en realidad destacado.

La memoranda y las cartas también son eficaces cuando una persona cometió un error grave o ha incurrido en la misma equivocación en muchas ocasiones. Cuando se desea que una persona piense mucho y determinadamente acerca de su error, es necesario que se le diga por escrito. Hay que apelar a este procedimiento sólo en contadas ocasiones.

Hay dos normas a las que nunca debe faltarse cuando se da retroalimentación a la gente mediante la memoranda y las cartas:

- ✧ Enviar la carta o el memorandum muy cercano al momento en que ocurrió el hecho o la realización. Resulta un tanto inútil enviar una carta de agradecimiento o crítica, dos o tres semanas después del hecho. En cualquiera de los dos casos, el memorandum o la carta debe ostentar la palabra "Confidencial" o "Personal".
- ✧ Personalizar siempre la carta. Si un grupo de personas ha trabajado con excepcional intensidad, no envíe a los individuos un memorandum dirigido al grupo. Cuando una persona ha invertido todo su esfuerzo en un proyecto, necesita que se le reconozca como individuo, al margen de la cantidad de personas comprometidas con el resultado de la actividad.

D. Reuniones de equipo

Las reuniones de equipo proporcionan un foro excelente para ofrecer retroalimentación al grupo y a los individuos. La retroalimentación grupal es también muy importante. El personal necesita saber con cuánta eficacia efectúa su tarea la totalidad del grupo, y también cómo lo hace cada uno de los individuos. Cuando se suministra retroalimentación al grupo, esta puede ser negativa o positiva, se debe procurar que siempre sea positiva cuando se reúne el equipo.

E. Reconocimiento originado en los superiores

Cuando la gente sobrepasa holgadamente lo que es su deber y realiza algo muy importante, el directivo debe conseguir que haya retroalimentación originada en un miembro de la organización que ocupa un cargo más alto. No hay nada mejor que el reconocimiento de la más alta autoridad en la empresa para conseguir que la gente se sienta más importante y apreciada.

F. Pequeños gestos

Dentro de las diferentes formas de dar retroalimentación, los más significativos pueden ser los más sencillos: un apretón de manos, un toque sobre el hombro, el entrecejo fruncido, una sonrisa, una pequeña muestra de aprecio.

En la figura 4.7 se engloban los diferentes conceptos que se necesitan aplicar para brindar retroalimentación al personal.

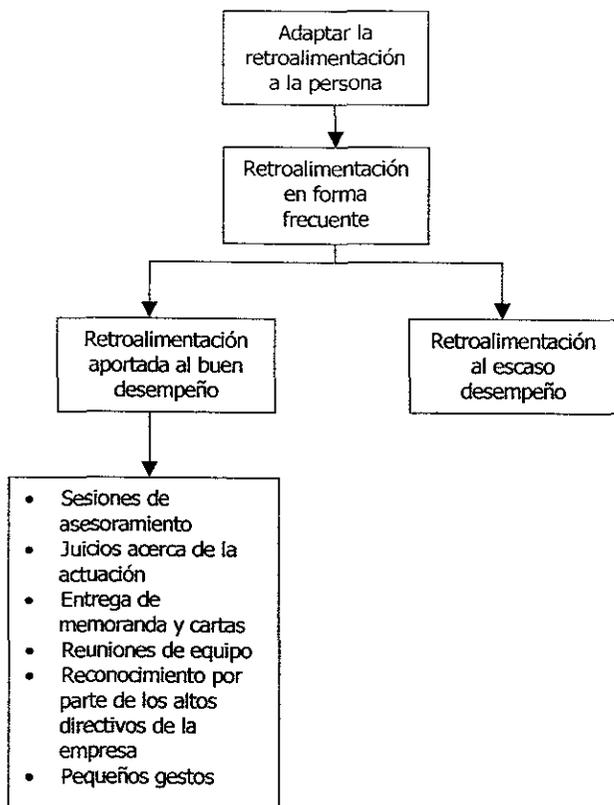


FIGURA 4.7. *Formas de retroalimentación*

FUENTE: Elaboración propia con base en investigación bibliográfica.

4.8 RECONOCIMIENTO

Hay muchos modos de reconocer a la gente. El modo que se elija para reconocerla es un mensaje que sobrepasa el propio contenido del reconocimiento: mensaje a la persona a quien se está reconociendo y a otros. Se tienen que realizar las siguientes preguntas:

1. ¿La forma de reconocimiento es adecuada con respecto a lo que se hizo?
2. ¿El reconocimiento supone aprecio sincero?
3. ¿El reconocimiento se refiere cabalmente a la realización de la persona?
4. ¿El reconocimiento refuerza el sentimiento de autoestima de la persona?
5. ¿Cómo será percibido ese reconocimiento por los compañeros de la persona en cuestión? ¿Es equiparable al reconocimiento que se ha ofrecido a otros por realizaciones similares?

En la figura 4.8 se muestra un diagrama con la formas de reconocimiento que se van a describir a continuación.

4.8.1 Formas de reconocimiento

- ❖ **Elogio:** La mayoría de la gente se complace y revive con el elogio pero nunca recibe suficiente. A veces, sólo basta con palabras. Sólo necesitamos oír que somos maravillosos, o simplemente verlo escrito. Cuando se reconoce la labor de la gente mediante el elogio, es importante seleccionar con mucho cuidado las palabras, para que reflejen adecuadamente los sentimientos y pensamientos acerca de la realización de la persona indicada.
- ❖ **Juicio respecto del rendimiento:** Un juicio acerca del rendimiento es uno de los modos mejores y más importantes de reconocer a una persona. Cuando uno reconoce a la gente de este modo, se obtienen dos objetivos. La persona en cuestión sabe lo que se piensa acerca de ella, y además se aporta una constancia permanente del reconocimiento. Esta documentación será importante para el crecimiento y el progreso futuros de la persona en el ámbito de la empresa. Cuando se reconoce a una persona mediante el juicio acerca de su actuación, debe asegurarse de que se aporta una lista tan completa como sea posible de sus principales realizaciones. Cuando se enumere lo que la persona hizo se debe ser concreto. Una persona que no conozca bien el trabajo del sector debe estar en condiciones de leer ese juicio y obtener un cuadro bastante completo de sus éxitos.

- ◇ **Ascensos:** A veces las palabras no bastan. Las personas necesitan una demostración más importante de reconocimiento. Cuando ellas crecen y progresan constantemente en los límites de una posición, cuando han asimilado una tarea, necesitan que se les reconozca a través del ascenso a un cargo más alto. A veces, esa es la única forma de reconocimiento que satisface a una persona. Cuando se reconoce a las personas mediante los ascensos, se debe estar seguro de que el ascenso se justifica. No se debe ascender a una persona a un cargo más alto por la única razón de que se teme perderla. Y tampoco se debe ascender a las personas por la única razón de que cumplieron cierto periodo de trabajo en el cargo precedente. El ascenso debe ser siempre el reconocimiento de un trabajo bien hecho y debe estar acompañado por un aumento de sueldo.
- ◇ **Más autoridad:** Uno de los mejores modos de reconocer a la gente es ampliar su autoridad cuando el empleado se ha comportado bien y ha utilizado sensatamente la autoridad que se le concedió inicialmente. Cuando se amplía la capacidad de decisión de una persona, de hecho está diciéndole que se siente complacido con las decisiones que adoptó antes. Cuando se amplíe la autoridad de una persona, debe asegurarse que se le equipará con la responsabilidad correspondiente.
- ◇ **Reconocimiento monetario:** Cuando se reconoce a las personas apelando al recurso monetario, se está ratificando con dinero lo que se expresó verbalmente. Como sucede con los ascensos, hay ocasiones en que éste es el único tipo de reconocimiento que satisface a una persona. Se debe otorgar un aumento o una bonificación a las personas en relación con su actuación.
- ◇ **Sorpresas y libertades especiales:** A todos les agrada una sorpresa. Cuando se reconoce a la gente sorprendiéndola con hechos reflexivos y desusados, se le está comunicando un sentimiento de aprecio sincero. Las sorpresas pueden adoptar muchas formas – boletos para el teatro, un almuerzo compartido, un ramo de flores, etc. – todo lo que demuestre una consideración y un aprecio reflexivos. Otro modo de reconocer a la gente es conceder privilegios especiales

cuando lo merezca, por ejemplo la llegada con retraso o el regreso temprano al hogar después de haber trabajado hasta tarde la noche precedente

◊ **Trabajar junto a la gente:** Uno de los mejores modos de demostrar aprecio por la gente que supera la obligación misma del deber es arremangarse y trabajar junto a ella. Cuando se resta tiempo a las propias tareas para ayudar a la gente que trabaja a sus órdenes, se ofrece una de las más elevadas formas posibles de reconocimiento.

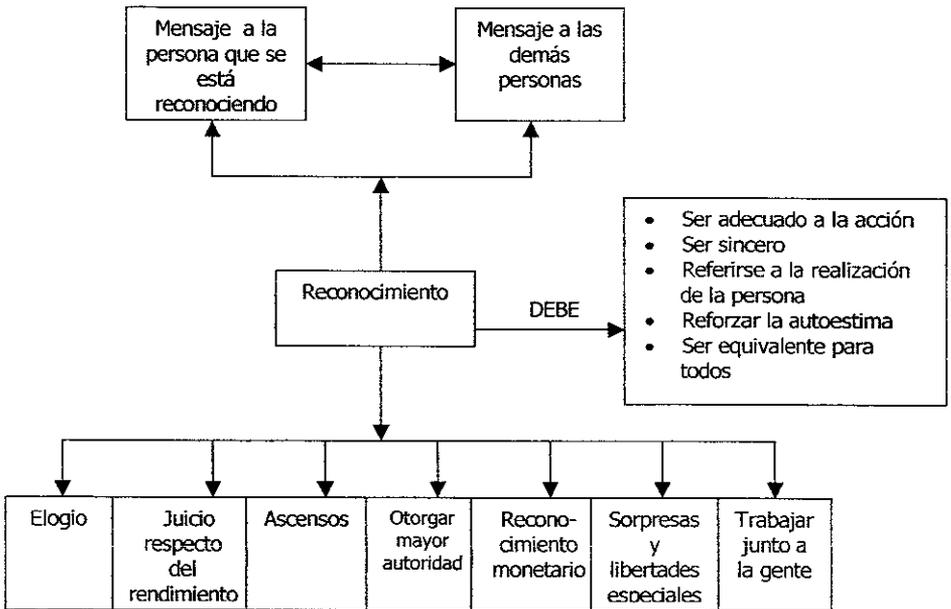


FIGURA 4.8. *Reconocimiento*

FUENTE: Elaboración propia con base en investigación bibliográfica.

4.9 MODOS DE DEMOSTRAR RESPETO

Es necesario tener sensibilidad ante las necesidades de terceros. El tema exige planteamiento y previsión, y cierta comprensión de las necesidades humanas.

Las necesidades y los deseos que usted manifiesta pueden ser guías útiles para determinar como trata usted a las personas que trabajan a sus órdenes

Hay diversos modos de demostrar respeto a una persona.² Es imposible enunciarlos todos, pues muchos están determinados por las necesidades del individuo y la situación.

- A. *Impartir la orientación necesaria:*** explicar de un modo inequívoco al personal cuál es su tarea, no se debe esperar a que adivinen las tareas que deben desempeñar.
- B. *Aportar recursos adecuados:*** cuando se proporcionan a una persona los recursos necesarios para ejecutar la tarea, ella siente que se han tomado en cuenta sus necesidades. Cuando no se aportan a las personas los recursos necesarios, sienten que se les pide que realicen lo imposible.
- C. *Comunicar oportunamente la información:*** cuando una persona no recibe a tiempo la información que necesita, disminuye su capacidad para ejecutar la tarea y cumplir los plazos.
- D. *Delegar una autoridad igual a la responsabilidad:*** no puede haber respeto sin delegación de autoridad, porque abstenerse de esto último es una falta de respeto para las necesidades de las personas

A continuación se presenta un cuadro resumen donde se muestran las diferentes formas en que los directivos pueden demostrar respeto a los colaboradores

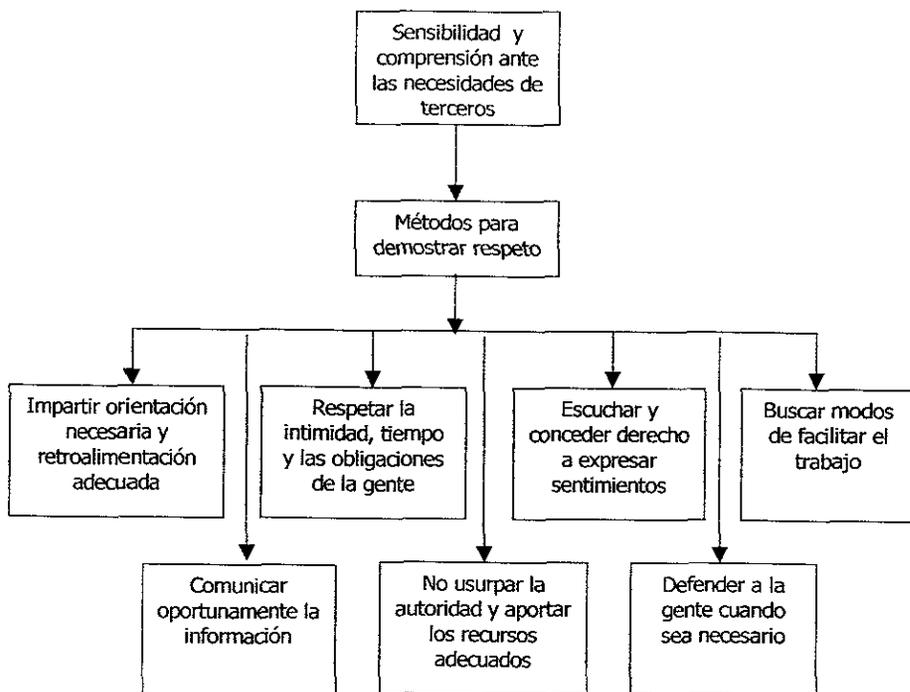


FIGURA 4.9. *Modos de demostrar respeto*

FUENTE: Elaboración propia con base en investigación bibliográfica.

CAPÍTULO 5

**DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA
EN ESTUDIO
(CASO PRÁCTICO)**

CAPÍTULO 5

DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA EN ESTUDIO (CASO PRÁCTICO)

INTRODUCCIÓN

La empresa en donde se nos brindó la oportunidad de realizar algunos estudios para propósitos de esta tesis pertenece al ramo de la industria alimenticia, específicamente de lácteos, la cual pidió conservarse en el total anonimato. La razón por la que se determinó aplicar en esta empresa los conocimientos teóricos plasmados aquí, es debido a que además de ser mediana y 100% de capital mexicano, es una empresa que a lo largo de los años y a través del esfuerzo de las personas que ahí laboran, se ha ido transformando de ser una empresa meramente familiar a una capaz de sobrevivir y a adaptarse a los cambios continuos del ambiente competitivo en el que se desarrolla. La empresa donde se desarrollo el caso práctico conformaba un ejemplo típico de la empresa en la que se quería ver si era factible implantar el **facultamiento (empowerment)** para mejorar el desarrollo de sus actividades.

Además, de primera mano se pudieron detectar ciertos problemas en las estructuras de poder existentes en la empresa que representaban áreas de oportunidad para el desarrollo del caso práctico sobre **facultamiento (empowerment)**. Finalmente, se optó por la empresa ya que posee una directiva abierta a cualquier sugerencia que le permita mejorar el ambiente laboral de su empresa y las actividades productivas que en ella se dan.

5.1 HISTORIA DE LA EMPRESA

La empresa en estudio se encuentra localizada en Xochimilco rumbo a Milpa Alta y se dedica básicamente al procesamiento de productos lácteos. Posee una planta dedicada a la industrialización de productos del campo como son la *leche, el tomate, huevo, miel y frutas*.

La planta en donde se realizó el estudio ha venido trabajando desde hace 30 años bajo las siguientes administraciones

PERIODO	MARCAS MANEJADAS
1964-1984	<ul style="list-style-type: none">• “ La Vaca Coqueta”.
1985-1991	<ul style="list-style-type: none">• “ Baden”.• “ Alicia”.• “ Los Volcanes”, crema y mantequilla
1992 a la fecha	<ul style="list-style-type: none">• “Y-L”

FIGURA 5.1 *Historia de la empresa en estudio*

FUENTE: Información proporcionada por la empresa.

A finales de 1991 la empresa decidió expandirse y trasladar sus operaciones a una nueva planta en Aguascalientes.

Por tal motivo, a principios de 1992 la planta donde se realizaron los estudios fue devuelta a su propietario original, quien durante 1992 y 1993 puso la planta industrial nuevamente en condiciones de operación y reinició las actividades a través de una nueva empresa, que se conserva hasta el día de hoy.

Actualmente, la planta está dedicada básicamente al procesamiento de sustitutos de leche para la industria alimenticia y la elaboración de diferentes derivados de la leche como los son las bebidas lácteas fermentadas. Procesa además clara de huevo para la fabricación de albúmina deshidratada, pasta de tomate deshidratada y levadura deshidratada.

Esta empresa ha logrado capacitar a su personal en el desarrollo de nuevas líneas de producción como son el yogurt, bebidas lácteas fermentadas a las que denominaremos como “Y-L”, la leche condensada, etc.

Si la planta se destinara solamente a productos lácteos, tendría una capacidad de producción mensual de

- 800 toneladas de leche en polvo
- 1,000 toneladas más de otros productos derivados de la leche.

Aunque en primera instancia sería mucho más eficiente destinar la planta a la producción de un solo producto, las condiciones de mercado han determinado la necesidad de industrializar diferentes alimentos de acuerdo con la demanda y el precio. Por esta razón, la empresa ha diversificado sus líneas de producción

5.2 CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA

La planta industrial en estudio posee una superficie total de 15,000 m² dividida en las siguientes áreas:

a) Áreas de oficinas.

b) Área de servicios: que cuenta con lo siguiente:

- Un banco de hielo para 14,000 lts. de agua helada.
- Una torre de enfriamiento.
- Una caldera de 300 hp.
- Una caldera de 100 hp.

c) Área de Deshidratados: que cuenta con los siguientes equipos

- Secador spray dry MONJONIER de 500 lts. de agua evaporada / hr.
- Secador spray dry DIMSA de 300 lts. de agua evaporada / hr.
- Evaporador de placas APV de 500 lts de agua evaporada / hr.

d) Área de Pasteurización: con los siguientes equipos:

- 2 Tanque de acero inoxidable de 11,000 lts. cada uno.
- 3 Pasteurizadores lentos con agitación de 4,000 lts. cada uno.
- Tanque termo de acero inoxidable de 8,000 lts.
- Tanque termo de acero inoxidable de 5,000 lts.
- Tanque enchaquetado de 4,000 lts
- Pasteurizador de placas DE LAVAL de 5,000 lts. por hora.
- Pasteurizador de placas CHERRY BURREL de 5,000 lts. por hora.

e) Área Verde.

- f) Área de Refrigeración.
- g) Área de Almacén.
- h) Área de Maniobras y Estacionamiento

Los productos que se obtienen en esta planta se catalogan de la siguiente manera:

- **Materias primas para la industria alimenticia**, como leche entera en polvo, sustitutos de leche y huevo en polvo.
- **Productos al consumidor final**, como la bebida láctea fermentada Y-L, leche condensada, agua purificada, jugo de naranja, yogurt, cremas, mantequilla y quesos frescos.

Sus clientes son principalmente de la industria chocolatera, panificadora, comedores industriales e instituciones gubernamentales, tiendas de autoservicio y abarrotes.

En la empresa laboran 97 personas en total divididas de la siguiente manera: 12 personas en el área administrativa, 51 en el área productiva (16 obreros en serigrafía, 18 obreros en envasado, 14 obreros en empaquetado, 2 encargados de producción y 1 encargado de Control de Calidad), 33 en ventas y 1 supervisor de mantenimiento.

El área productiva de la empresa labora de lunes a sábado en dos turnos; el primero es de 6:30 a 14:30 hrs y el segundo de 14:30 a 22:30 hrs. Por otra parte, el personal administrativo labora de lunes a viernes de 9:00 a 17:00 hrs.

Para el área productiva, se siguen los siguientes criterios de contratación para los obreros:

- Secundaria terminada.
- De preferencia mujeres.
- Vivir por la zona.
- Contar con cartas de recomendación
- Disponibilidad para rotar turnos.

Ahora bien, las características del personal no sindicalizado que labora en la planta se muestran en la tabla del Anexo 2. Cabe mencionar que no se pudo entrevistar a todas las personas de cambaceo y ventas, pero los ejemplos mostrados son representativos de las áreas en cuestión.

5.3 ORGANIGRAMA ACTUAL DE LA EMPRESA.

El organigrama que se muestra en el Anexo 3 fue proporcionado por la Dirección General en una de las entrevistas que se tuvieron. Sin embargo, la empresa no cuenta con un organigrama formal que se haya dado a conocer a todo el personal, por lo que cada empleado tiene una percepción de cómo debería de ser.

5.4 DIAGRAMA DE PROCESO (Y – L).

La bebida láctea fermentada Y-L utiliza como materias primas leche descremada, suero, estabilizantes (básicamente fungicidas), azúcar, ~~leche~~ bacilos (en hojuelas o bien mediante cultivos madre), agua y saborizantes naturales. Para producir un lote de Y-L se deben seguir los pasos que se muestran en el diagrama de la Fig. 5.2.

OBJETO DEL DIAGRAMA	Bebida láctea fermentada	
PROGRAMA DEL MÉTODO	Actual	
DIAGRAMA EMPIEZA EN	Recepción de mercancía en almacén	
DIAGRAMA TERMINA EN	Almacén de producto terminado	
FECHA	Jun-01	HOJA 1 DE 2

BOLOS	DESCRIPCIÓN
1	Recepción de materia prima en almacén
1	Pruebas de control de calidad
1	Almacenamiento de materia prima
2	Producción solicita al almacén materia prima y de empaque
1	Traslado de materia prima y de empaque del almacén al área de producción
2	Producción revisa nuevamente la calidad y cantidad de las materias surtidas
3	Serigrafía de las botellas
1	Almacenamiento de botellas para inspección de calidad
3	Inspección de calidad de las botellas serigrafadas
1	Las botellas esperan en el almacén hasta que sean requeridas para envasar el producto
4	Pesado de las materias primas
5	Pasteurización el agua a 85°C por 15 minutos en la TINA 2
6	Se vierten los polvos de leche descremada y suero en el cono (para evitar grumos) y se hidratan
7	Se llena de agua caliente la TINA 6 (Tina de Hidratación de Azúcar)
8	Se vierte el azúcar, se hidrata y agita.
9	Se filtra el azúcar y se pasa a la TINA 2
10	Pasteurización de la mezcla a 85°C
11	Se enfría la mezcla a 45°C y se agrega el sabor a fabricar (para enfriar se agrega agua de torre).
12	Se bombea la mezcla al TANQUE 4 (Tanque de Inoculación o Fermentación)
13	Se agregan los lacto bacilos y se fermenta durante 5-6 hrs.
14	Se mide el ácido láctico cada hora para verificar la acidez necesaria del producto
15	Se pasteuriza agua en la TINA 2 y se agregan los estabilizantes
16	Se baja la temperatura a 45°C y se bombea al TANQUE 4
17	Se mezcla todo y se pasa a la HOMOGENEIZADORA
18	Se agrega el color y se homogeniza todo (para evitar sedimentos)
19	Se bombea la mezcla a los tanques de almacenamiento para comenzar el proceso de envasado

METODO DEL DIAGRAMA	Bebida láctea fermentada	
RAMA DEL MÉTODO	Actual	
DIAGRAMA EMPIEZA EN	Recepción de mercancía en almacén	
DIAGRAMA TERMINA EN	Almacén de producto terminado	
FECHA	Jun-01	HOJA 2 DE 2
ORDEN	DESCRIPCIÓN	
0	Se colocan las botellas en la banda transportadora y se pasan por luz ultravioleta para matar microorganismos que pudieran existir	
1	Se realiza el envasado de los productos	
2	Se le pone la tapa a cada botella (proceso manual)	
3	Se sellan las tapas y se pasan las botellitas por agua para enfriar	
4	Se verifica que no haya fugas en las botellas y que estén bien colocadas las tapas	
5	Se acomodan las botellitas en canastillas y	
6	Envío al área de Ventilación	
7	Se ventilan las botellas para quitar el exceso de agua	
8	Se envían las botellitas al área de Emplayado	
9	Emplayado de los productos	
10	Se pasan por el túnel de emplayado para sellar el plástico que envuelve el producto	
11	Se empaqueta el producto	
12	Se envía a la cámara de refrigeración	
13	Se almacena el producto final a 4°C	
14	Calidad verifica producto final. (si tiene problemas se desecha completamente)	
15	Se envía a los canales de ventas	

FIGURA 5.2 Diagrama de proceso de a bebida láctea fermentada Y-L

FUENTE: Elaboración propia con base en investigación de campo.

Comentarios:

- Durante todo el proceso de producción del Y-L, el encargado de producción realiza las pruebas de calidad necesarias que aseguren que el producto final pase la prueba de calidad final y evitar que se deseche el lote
- Al día se produce un lote en total que equivale a 45,000 botellitas de producto final aproximadamente.
- Todos los productos deben cumplir con los criterios de calidad estipulados en las NOM correspondientes.
- Para disminuir costos, se compran sobrecitos de lacto bacilos (parecidos a hojuelas de maíz) y se realizan cultivos madre un día antes de que se fabriquen los lotes.
- Todo el proceso productivo dura en su totalidad un día.
- El aluminio que se utiliza para las tapas tiene una capa de polietileno que permite que se selle cuando se pasa por la plancha selladora.
- Si se presenta alguna fuga se utiliza el líquido para degustación en los puntos de venta. Si las tapas no están bien puestas, se intenta ponerlas otra vez.

5.5 ANÁLISIS DE LA EMPRESA

5.5.1 Operación de la empresa

PRODUCTO

Para efectos de esta tesis se decidió enfocarse a la producción de la bebida láctea fermentada llamada Y-L. La presentación de este producto es en botellitas de plásticos de 80 ml cada una, a las cuales se llamarán piezas. Pero la unidad mínima de venta es un paquete que contiene 5 botellitas con sus respectivos popotes y la unidad máxima es una caja que contiene 9 paquetes o lo equivalente a 45 piezas.

MERCADO

El mercado de estas bebidas semejantes al yogurt líquido está enfocado principalmente a los niños, por ser quienes comúnmente gustan de consumirlas, por lo que la presentación del producto trae como logotipo a un pequeño dragón. Sin embargo su valor nutricional y propiedades naturales que ayudan a mejorar la flora intestinal hacen que sean recomendables para todo tipo de público, considerando que incluso tomar una botella diariamente puede beneficiar la salud

SABORES

El Y-L se produce actualmente en 5 diferentes sabores: durazno, manzana, mango, caramelo y fresa. Sin embargo a corto plazo se tiene planeado sacar del mercado el sabor caramelo para sustituirlo por el sabor chicle que se espera guste más a los consumidores. Dentro de los sabores que más se consumen está el sabor fresa, por lo que la producción de este Y-L es más frecuente. Se calcula que el porcentaje de venta de fresa es mayor al 35%.

PRODUCCIÓN

La producción de estas bebidas es en lotes de un solo sabor de 45,000 piezas, es decir de 9,000 paquetes o de 1,000 cajas. Se calcula que en promedio cada lote tarda en salir un día entero debido al tiempo de fermentación necesario, por lo que la producción es planeada para que en promedio se obtenga un lote de un sabor distinto cada día.

El número de días que trabajan en promedio al mes es de 27, por lo que la producción mensual de Y-L sería:

$$27 \text{ lotes} = 27,000 \text{ cajas} = 243,000 \text{ paquetes} = 1,215,000 \text{ piezas}$$

COSTOS DE PRODUCCIÓN

De acuerdo con los datos proporcionados por la empresa en estudio entre todos los gastos de producción como son: luz, agua, gas, materia prima, mano de obra, material de empaque, mantenimiento de la maquinaria, etc se estima que el costo total de producción es aproximadamente de \$1,260,000.00 mensuales, lo que equivale casi a \$1.00 por pieza de Y-L.

RECURSOS HUMANOS

Con base en el número de empleados sindicalizados y no sindicalizados que fue proporcionado, se les relacionó con los sueldos promedio que pagan según el puesto y se obtuvo que el costo por mano de obra tanto directa (obreros) como indirecta (administrativos) es de \$334,560.00 mensuales

En cuanto al tema de ausencia del personal se supo que el porcentaje es muy bajo, casi nulo, pues sólo se registran 1 ó 2 faltas al mes entre todo el personal. Sobre la rotación del personal se sabe que 3 personas en promedio al mes dejan su trabajo por razones desconocidas.

VENTAS

Las ventas en general se realizan de 3 maneras:

1. **Ventas a autoservicios:** se vende el producto por cajas a las distintas cadenas como son Aurrera, Gigante, Comercial Mexicana, Wal-Mart, Chedraui, Casa Ley, etc., tanto para la zona metropolitana como para provincia.
2. **Ventas a foráneos:** actualmente se tiene presencia en 9 Estados de la República.
3. **Ventas por cambaceo:** es la forma como más se vende en general. Se tienen varios vendedores que a su vez tienen varios distribuidores y que deben vender una cuota mínima de 9 cajas a la semana e ir reclutando a su vez a más persona. Hoy en día se calcula que cuentan con 62 distribuidores que atienden a más de 3,400 clientes.

El precio de venta a un autoservicio es de \$1.30 pesos por pieza en promedio y el precio de venta en cambaceo es de \$1.80 pesos. Por lo que si se considera que el 40% de las ventas se hace por autoservicio y el 60% por cambaceo, se tiene que el precio promedio es de \$1.60 pesos por botellita de bebida láctea fermentada Y-L.

Si ahora se considera que en promedio cada uno de los vendedores puede colocar 200 cajas a la semana en el mercado, significa que las ventas mensuales

ascienden a 26,400 cajas, es decir a 1,188,000 piezas, lo cual implica que casi el total de la producción es vendido y que el monto aproximado por ventas mensuales es de \$1,900,800.00 pesos. Del total de ventas 15,840 cajas pertenecen a cambaceo y 10,560 cajas a tiendas de autoservicio.

CALIDAD

La calidad del producto durante la producción es aceptable pues sólo un 3% de las piezas es rechazado. En general este tipo de rechazo se debe a que la tapa no queda bien colocada, por lo que el producto no es desechado y sólo implica un reproceso. La calidad del producto en el mercado aparentemente es bastante aceptable pues en promedio sólo se registran 1 ó 2 quejas por año y en general se deben a la pérdida de color de la bebida, la cual se genera porque todos los colorantes empleados son de origen natural. Sin embargo la pérdida de color no perjudica en lo mínimo al sabor del producto y su ingestión no causa daño.

A fin de tener de una forma más clara y comprensible todos los datos anteriores, se realizó un estado de resultados de donde se sacaron los indicadores para los índices de productividad. Dicho estado financiero se muestra en el Anexo 4. Del mismo modo se elaboró un cuadro resumen (Anexo 5) con datos adicionales que también se utilizaron en el cálculo de los indicadores. Dichos datos se refieren al total de la producción promedio mensual, independientemente de lo vendido en el mes.

5.5.2 Método de evaluación utilizado

Como primer punto, se hizo contacto con el Gerente de Ventas y se estableció una cita en la empresa. En dicha cita, se le explicó a grosso modo en qué consistía la tesis, el alcance de la misma, la información que se necesitaba recopilar para el desarrollo de la propuesta y el tiempo que se tenía contemplado permanecer en la empresa. Además, se hizo un recorrido por las instalaciones a fin de conocer el proceso productivo, los productos que se obtienen, la maquinaria con la que se cuenta, el personal que labora y las condiciones de seguridad e higiene con las que se trabaja. También, se le notificó a los encargados de producción, de calidad, de mantenimiento y al personal administrativo de nuestra estancia en la empresa y el propósito de dicha estancia.

El gerente de ventas se ofreció para poner al equipo de tesis en contacto con el Director General. En la cita que se tuvo con el Director General se le explicó detalladamente en qué consistía el **facultamiento (empowerment)**, las técnicas a utilizar para recopilar información, su autorización para poder obtener cierta información financiera y su apoyo en la ejecución de la tesis.

Posteriormente, se establecieron una serie de visitas para obtener la información necesaria para el desarrollo de esta tesis. Para ello, se utilizaron principalmente dos técnicas que se describen a continuación:

a) Aplicación de encuestas

Las encuestas que se usaron fueron de dos tipos:

- Revisión del nivel de **facultamiento (empowerment)** desde el punto de vista de los directivos (Anexo 6); estas encuestas sólo se aplicaron a las personas que tuvieran bajo su cargo personal y están diseñadas para conocer ciertas actitudes dentro de la empresa que ayudan a fomentar o imposibilitar el establecimiento del **facultamiento (empowerment)**.
- Revisión de las estrategias de poder a través de los empleados (Anexo 7); se aplicó al resto del personal no sindicalizado y esta diseñada para conocer el estado de las estructuras de poder propuestas en el capítulo 3.

b) Entrevistas con personal de la empresa

El propósito de estas entrevistas fue recopilar información relacionada con la forma en que desarrollan sus actividades, los indicadores existentes en la empresa, escolaridad, antigüedad en el puesto, departamentos con los que se relacionan, entre otros aspectos.

Cabe mencionar, que a petición del dueño de la empresa, no se tuvo la oportunidad de aplicar estas técnicas al personal sindicalizado de la empresa, por lo que puede ser que los resultados que se obtengan no reflejen la verdadera situación de la empresa. Sin embargo, para fines de este trabajo, se decidió continuar a pesar de las condiciones que se presentaron.

Una vez obtenidas las encuestas y entrevistas se obtuvieron los resultados que se explican en punto consecutivo

5.5.3 Calificación de las estructuras de poder según el personal de confianza

Después de realizar, de manera totalmente anónima, las encuestas antes mencionadas se registraron todas las calificaciones obtenidas en cada una de las preguntas en una gran matriz, de donde se obtuvieron promedios generales de cada una de las preguntas.

De acuerdo con dicha matriz, se realizó otra matriz donde se relacionaron cada una de las preguntas con la estructura de poder correspondiente. Obteniendo así una calificación promedio de cada estructura de poder. De esta manera se puede saber la evaluación que cada una de las personas dio a las estructuras de poder y en qué puntos piensan que se puede mejorar. También en esta misma matriz se calculó un promedio general por cada estructura de poder para conocer la opinión general de los encuestados. Ambas matrices se muestran en el Anexo 8.

A partir de estos promedios generales se elaboró la gráfica de barras que se muestra a continuación en la Figura 5.3, donde se aprecian de manera más clara cuáles son las estructuras de poder que comúnmente forman parte de la cultura organizacional de la empresa y cuáles son escasamente practicadas en la misma y por lo tanto susceptibles de mejorarse para lograr implantar el **facultamiento (empowerment)** y así lograr un incremento de la productividad-calidad. Con base en los resultados obtenidos por medio de la aplicación de las encuestas, se pudo observar que existen ciertas situaciones bastante favorables para la implantación del **facultamiento (empowerment)** y otras que si no se tratan a tiempo pueden resultar perjudiciales para la empresa, independientemente de que se trate de implantar el **facultamiento (empowerment)** o no, y que a la larga perjudicarían cualquier esfuerzo de mejora.

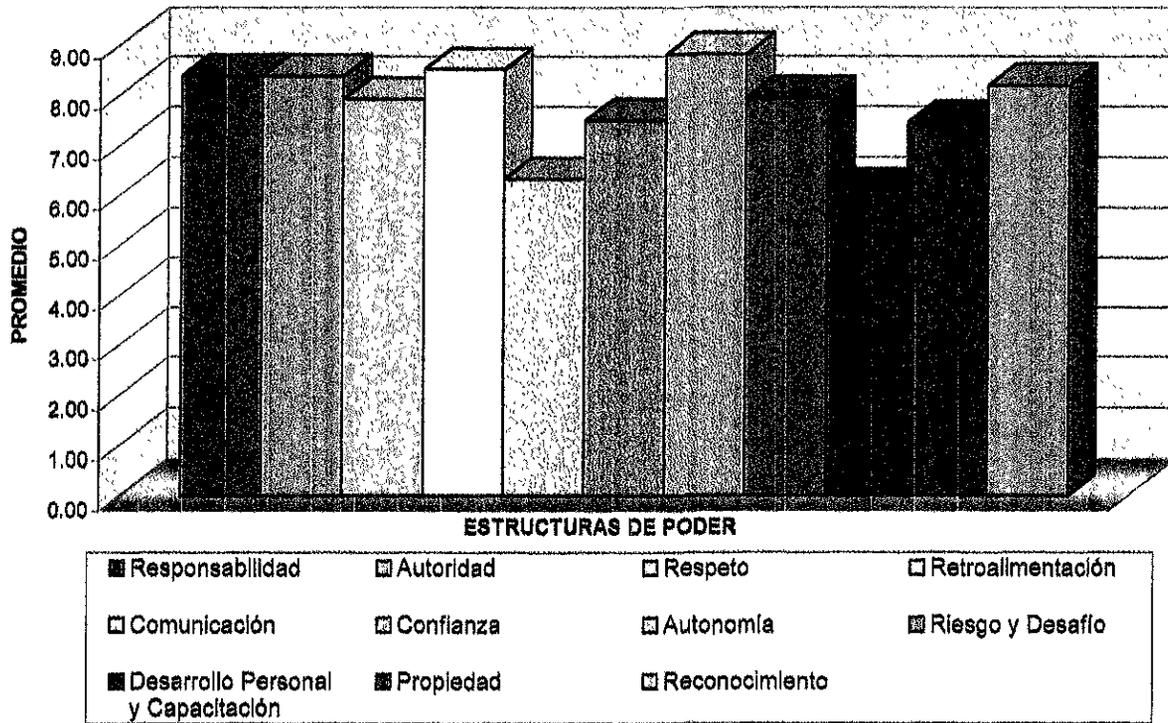


FIGURA 5.3 Situación actual de las estructuras de poder en la empresa en estudio.

FUENTE: Elaboración propia con base en Investigación de campo.

Dentro de los *puntos favorables* que se observaron en la empresa destacan:

- Los empleados están conscientes de que su trabajo exige algunas veces que estén completamente concentrados en él para que se puedan obtener los resultados deseados. Sin embargo, lejos de verlo como una carga, consideran que esto se da debido a que para la mayoría de ellos sus trabajos son estimulantes y retadores, además de que les da grandes posibilidades de usar su iniciativa o juicios personales en la realización de las tareas a desempeñar y lo consideran como una fuente que les va a permitir alcanzar sus expectativas personales.
- Los encuestados están conscientes de que en ocasiones es necesario delegar obligaciones a los demás para que se cumpla con el trabajo estipulado. No ven esto como un obstáculo pues la mayoría de ellos considera que los límites de autoridad están bien definidos.
- En general, sienten que en la empresa se les trata como personas y están conformes con el grado de respeto y tratamiento cortés que reciben por parte de su jefe. Sin embargo, existen otros que consideran que en ciertas ocasiones algunos jefes se aprovechan de su nivel jerárquico para tratar déspotamente a sus compañeros y perjudican el desempeño de sus actividades.
- Los encuestados aprecian el hecho de que sus jefes tomen en cuenta las ideas innovadoras que se les ocurran para mejorar el desempeño de sus labores, brindándoles así una considerable oportunidad de independencia y libertad para el desarrollo de su trabajo.
- La gente entrevistada siente que establece sus propias metas. Sin embargo, debido a la falta de una planeación estratégica de la empresa no se garantiza que las metas laborales de los empleados vayan de acuerdo con la misión y visión de la empresa.

Ahora bien, dentro de los *puntos desfavorables* se detectaron las siguientes situaciones

- Los encuestados opinan que la empresa no se interesa por organizar cursos, talleres, prácticas, etc., que les permita mejorar en el desempeño de sus actividades. De hecho, consideran que la capacitación que se les ha brindado no sirve para desarrollar sus habilidades o actitudes.
- Casi todos los encuestados coinciden en el hecho de que no pueden identificar con claridad que personas o áreas utilizan los servicios o productos derivados de su trabajo, así como la falta de libertad para conocer cierta información acerca de la empresa.
- Consideran que hacen falta medios de comunicación adecuados que los mantengan informados acerca de los acontecimientos de la empresa. Piensan que los medios que utiliza la Dirección para transmitir las órdenes no son los más adecuados y no permiten que la información necesaria para realizar el trabajo llegue de manera oportuna.
- Hace falta una retroalimentación por parte de la Dirección para saber cuán satisfactorio se está desempeñando el trabajo en la empresa, ya que a pesar de que los encuestados pueden determinar si se hizo bien o mal el trabajo, consideran que es necesario que la Dirección les indique si van bien o van mal.
- Gran parte de los encuestados no sienten que tomen la mayoría de las decisiones importantes en su trabajo, a pesar de la libertad que dicen tener para realizar el trabajo. En ocasiones las decisiones tomadas por sus jefes no son muy coherentes y pueden presentarse ciertas contradicciones que tal vez se ahorrarían si se les permitiera participar en la toma de decisiones

5.5.4 Calificación del nivel de *facultamiento* (*empowerment*) según los directivos

Como se mencionó en el método de evaluación, se realizaron otras encuestas a quienes tuvieran personal bajo su cargo para poder evaluar el facultamiento (*empowerment*) desde el punto de vista de los directivos. El cuestionario aplicado consta básicamente de tres preguntas de opción múltiple para conocer las características de los lugares de trabajo sin facultamiento, los sentimientos de este tipo de personas y las características de los empleados con facultados. En el caso de la empresa en estudio, este tipo de cuestionarios sólo se aplicó a 5 personas:

1. Director General
2. Gerente de Ventas
3. Contadora
4. Gerente de Producción
5. Gerente de Mantenimiento

A partir de las repuestas obtenidas, se elaboró una matriz para cada una de las preguntas donde se muestra la frecuencia con la que señalaron cada una de las opciones. Con base en dichas tablas o matrices se realizaron las gráficas de barras correspondientes para analizar los resultados con mayor facilidad.

Después de analizar dichas tablas y gráficas, las cuales se muestran en las Figuras 5.4, 5.5 y 5.6 se observaron los siguientes puntos respectivamente:

- Algunos de los directivos sienten que a la gente le gusta su trabajo, que posee una actitud positiva y que está dispuesta a ayudar a los demás, pero algunos otros opinan que la gente es suspicaz y que no dice lo que realmente piensa. Ver Figura 5.4.
- Los directivos no creen que sus empleados no se sientan importantes, que piensen que no se necesita mucho de sus habilidades y energía o que guarden sus ideas para ellos mismos. Sin embargo, el 60% cree que los empleados sólo venden su trabajo y hacen lo que se suponen deben de hacer. Ver Figura 5.5.

- El 100% consideran que sus colaboradores se sienten parte de un equipo. La mayoría cree que los empleados son responsables de sus propios resultados, sin embargo, consideran que no pueden usar completamente sus talentos y habilidades, que los empleados sienten que constituyen la diferencia, que pueden tomar la iniciativa y que por lo tanto no tienen el control sobre como hacen su trabajo. Ver Figura 5.6

CARACTERÍSTICAS DE LOS LUGARES DE TRABAJO SIN FACULTAMIENTO

OPCIONES MÚLTIPLES	No. de respuestas	% representado
La gente no le gusta mucho su trabajo.	0	0%
La gente es muy negativa.	0	0%
La gente sólo hace lo que se supone debe de hacer.	4	80%
Nadie dice lo que realmente piensa.	1	20%
La gente es suspicaz.	2	40%
La gente no está dispuesta a ayudar a los demás.	0	0%

NOTA: Total de encuestas: 5

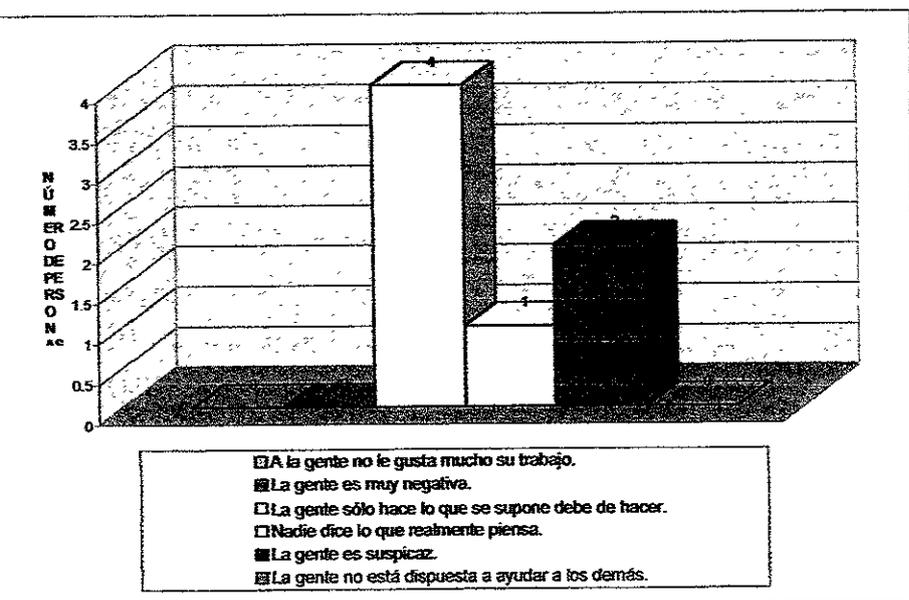


FIGURA 5.4 Características de los lugares de trabajo sin facultamiento (empowerment)

FUENTE: Elaboración propia con base en investigación de campo.

SENTIMIENTOS DE LAS PERSONAS SIN FACULTAMIENTO

OPCIONES MÚLTIPLES	No. de respuestas	% representado
No son importantes.	1	20%
Ellos "venden" su trabajo	3	60%
Normalmente deben guardar sus ideas para ellos mismos.	0	0%
No se necesita mucho de sus habilidades y energía	1	20%

NOTA: Total de encuestas: 5

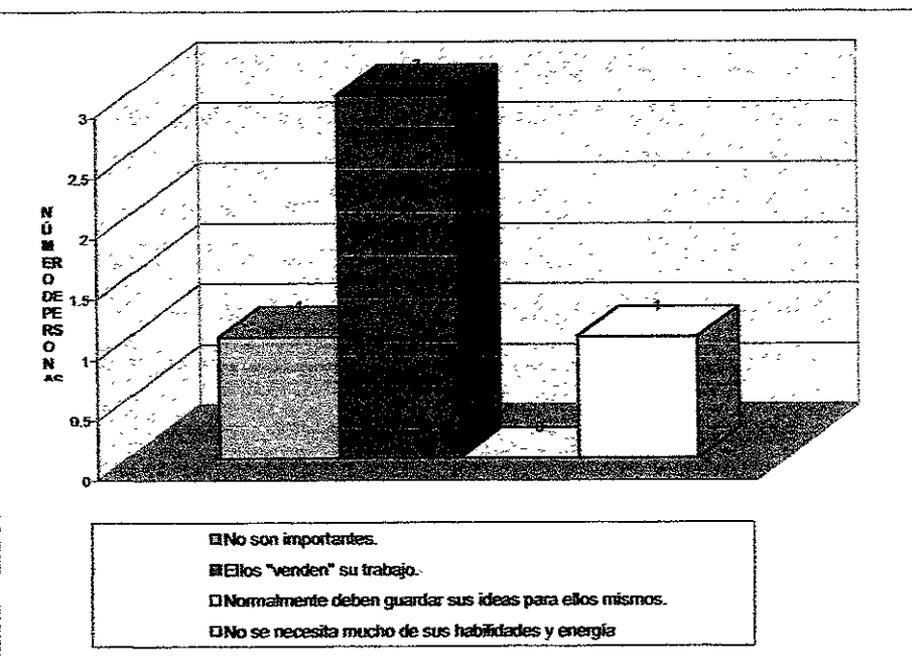


FIGURA 5.5 *Sentimientos de las personas sin facultamiento (empowerment).*

FUENTE: Elaboración propia con base en investigación de campo.

CARACTERÍSTICAS DE LOS EMPLEADOS CON FACULTAMIENTO

OPCIONES MÚLTIPLES	No. de respuestas	% representado
Sienten que constituyen la diferencia.	2	40%
Son responsables de sus propios resultados.	4	80%
Son parte de un equipo.	5	100%
Pueden usar completamente sus talentos y habilidades.	1	20%
Toman la iniciativa	2	40%
Tienen el control sobre como hacen su propio trabajo.	1	20%

NOTA: Total de encuestas: 5

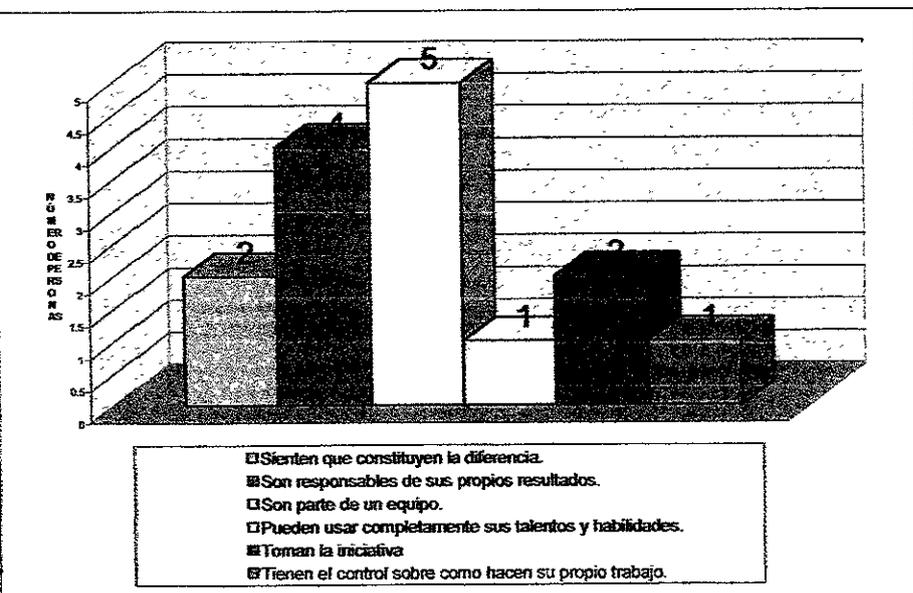


FIGURA 5.6 Características de los empleados con facultamiento (empowerment)

FUENTE: Elaboración propia con base en investigación de campo.

5.5.5 Índices de productividad-calidad

Como se mencionó en el capítulo 3 sobre los estándares de excelencia, es necesario definir índices que permitan medir la eficiencia y eficacia del uso de recursos productivos y de las operaciones a fin de tener una base de comparación de la productividad-calidad antes y después de implantar el *facultamiento (empowerment)* en la empresa.

A continuación se presentan los índices cuantitativos¹ que se consideran los más representativos para medir la productividad-calidad en la mayoría de las pequeñas y medianas empresas, a las cuales está enfocada principalmente esta tesis.

A fin de poder detectar con mayor facilidad los puntos débiles o con problemas específicos de cada área que deben ser atacados inmediatamente se propone medir sistemáticamente la productividad-calidad en la empresa, es decir por áreas operativas como son: Administración, Finanzas, Producción, Recursos Humanos, Ventas, etc.

A. *Financieros*

$$\text{Rentabilidad} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas totales}} = \frac{\$ 1,221,270.4}{\$ 1,900,800.00} = 11.64\%$$

$$\text{Costo de venta} = \frac{\$ 1,262,560.00}{\$ 1,900,800.00} = 66.42\%$$

$$\text{Costo total de lo vendido} = \frac{\$ 1,522,560.00}{\$ 1,900,800.00} = 80.10\%$$

B. *Producción*

$$\text{Costo de producción total mensual} = \frac{\$ 1,289,560.00}{1,215,000.00} = \$1.06$$

No. de productos terminados al mes

¹ Nota: todas las cifras utilizadas para los cálculos son mensuales

$$\frac{\text{No. de productos terminados al mes}}{\text{Número de trabajadores}} = \frac{1,215,000}{97} = 12,525 \text{ prod/ trabajador}$$

$$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Número de trabajadores}} = \frac{\$ 1,221,270.4}{97} = \$2,281.14/\text{trabajador}$$

$$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{No. total de horas trabajadas}} = \frac{\$ 1,221,270.4}{432 \text{ horas}} = \$512.2/\text{hora}$$

$$\text{Ausentismo} = \frac{\text{No. ausencias por mes}}{\text{No. total de obreros X días trabajados al mes}} = \frac{2}{48 \times 27} = 0.15\%$$

$$\text{Rotación de personal} = \frac{\text{No. de bajas al mes}}{\text{No. total de obreros}} = \frac{3}{48} = 6.25\%$$

$$\frac{\text{No. obreros}}{\text{No. supervisores}} = \frac{48}{2} = 24 \text{ obreros/ supervisor}$$

$$\text{Frecuencia de horas extras} = \frac{3 \text{ meses}}{12 \text{ meses}} = 25\% ^2$$

$$\frac{\text{No. de horas extras al mes}}{\text{No total de horas trabajadas}} = \frac{32}{432} = 7.42\% ^2$$

$$\frac{\text{No. obreros que trabajan horas extras}}{\text{No. total de obreros}} = \frac{2}{48} = 4.16\% ^2$$

C. Recursos Humanos

$$\frac{\text{No. personal de producción}}{\text{No. total de recursos humanos}} = \frac{52}{97} = 53.60\%$$

$$\frac{\text{No. personal administrativo}}{\text{No. total de recursos humanos}} = \frac{12}{97} = 12.37\%$$

² Sólo en los meses de mayores ventas: abril, mayo y junio.

lo vendedores = 33 = 34.02%
lo. total de recursos humanos 97

Costo total por recursos humanos = \$ 334,560.00 = 21.97%
Costo total de lo vendido \$ 1,522,560.00

Costo de personal de producción = \$ 74,560.00 = 22.28%
Costo por recursos humanos \$ 334,560.00

Costo de personal administrativo = \$ 161,000.00 = 48.12%
Costo por recursos humanos \$ 334,560.00

Costo por vendedores = \$ 99,000.00 = 29.59%
Costo por recursos humanos \$ 334,560.00

D. Ventas

No. distribuidores nuevos = 25 = 40.32%
No. promedio de distribuidores 62

No. distribuidores perdidos = 1 = 1.61%
No. promedio de distribuidores 62

Ventas por cambaceo = 15,840 cajas = 60.00%
Ventas totales 26,400 cajas

Ventas en tiendas de autoservicio = 10,560 cajas = 40.00%
Ventas totales 26,400 cajas

Ventas totales = \$ 1,900,800.00 = \$ 57,600.00 / vendedor
No. de vendedores 33

Ventas totales = 26,400 cajas = 800 cajas / vendedor
No. de vendedores 33

. Calidad

$$\frac{\text{no productos defectuosos}}{\text{no productos terminados al mes}} = \frac{36,450}{1,215,000} = 3.00\%$$

1.5.6 Indicadores de productividad-calidad

Existen también indicadores que sirven para saber cómo está la empresa en algunos aspectos y que le permitirán a los directivos tener las bases y conocimientos necesarios para tomar decisiones importantes sobre las estrategias a seguir para mejorar la productividad-calidad e incrementar las utilidades de la empresa. Dentro de estos indicadores se diferencian 2 tipos: los cuantitativos y los cualitativos.

A. CUANTITATIVOS

- Entregas a tiempo
- Precio
- Desperdicio de material
- Accidentes
- Devoluciones
- Producción
- Cumplimiento de normas de calidad
- Tiempos de respuesta

B. CUALITATIVOS

- Servicio
- Competitividad
- Ambiente laboral
- Limpieza en los centros de trabajo
- Uso y explotación de la tecnología existente
- Satisfacción del cliente
- Estrategia de mercadotecnia
- Participación de los trabajadores en la toma de decisiones
- Aportación de ideas
- Creatividad

5 RESULTADOS OBTENIDOS

6.1 Índices

A. Financieros

A partir de los índices financieros se puede conocer la situación económica de la empresa. En este caso, con el primer índice (rentabilidad), se puede observar que el porcentaje de ganancia es bastante alto considerando que se obtiene alrededor del 12% mensual (11.6%), mientras que la tasa bancaria actual está entre 1 y 2% mensual.

Del segundo índice financiero se observa que el costo de producción es bastante elevado (mayor al 50%), esto indica que la productividad se puede mejorar considerablemente, ya sea al bajar los costos (insumos) y/o aumentar la producción o ventas, lo cual podría lograrse precisamente a través del facultamiento.

B. Producción

Por medio de estos índices se puede analizar que el costo unitario del producto terminado es bajo, sin embargo este índice podría llegar a bajar, lo cual implicaría un incremento de la productividad al disminuir los insumos y/o aumentar la producción.

Con los siguientes índices se puede ver reflejada la importancia de cada trabajador en planta, ya que se conoce lo que cada uno de ellos produce mensualmente tanto en cantidad de productos como de dinero y se reconoce que cada hora de trabajo de ellos implica una ganancia para la empresa. Sin embargo, por medio del facultamiento (*empowerment*), al afectar las actitudes y aptitudes de los recursos humanos, podría haber un incremento en dichas cantidades, lo que favorecería enormemente a la empresa.

El número de obreros que están bajo la dirección de un supervisor puede ser válido siempre y cuando cada una de estas 24 personas tengan facultamiento (*empowerment*) porque de lo contrario es muy difícil manejar a tantas personas sin iniciativa o que sólo esperan a recibir órdenes para poder actuar.

En cuanto al ausentismo del personal, se puede ver claramente que es reducido y la política a seguir es mantener esta relación o tratar de eliminarla por completo. Sin embargo, no sucede lo mismo con la rotación del personal que es relativamente alta y provoca que haya un desequilibrio en la empresa, pues implica una constante contratación de personal que requiere de capacitación y aprendizaje de habilidades. No es lo mismo una persona que ya tiene experiencia en la actividad que ha realizado durante cierto tiempo a una persona nueva que comienza a aprender el trabajo, en especial si no existe un manual de procedimientos que explique con exactitud lo que se debe hacer.

En lo que se refiere al número de horas extras de trabajo, se considera que son adecuadas pues son mínimas con respecto al tiempo total trabajado y que generalmente surgen sólo en temporadas altas de ventas. Por lo tanto están justificadas siempre y cuando sean utilizadas para cumplir con metas de producción más elevadas, de lo contrario es un error que no haya compromiso para cumplir con el trabajo estipulado. Sin embargo, podrían tender a disminuirse si existiera una mejor planeación de la producción por anticipado.

C. Recursos Humanos

Considerando que el factor humano es el capital más importante de una empresa se considera que tanto la cantidad de empleados como el costo invertido en recursos humanos es adecuado.

La relación de cantidad de personal administrativo, ventas y de producción es adecuada porque más de la mitad son mano de obra de planta y sólo el 12% es administrativo, por lo que se debe cuidar en mantener esta relación si se quiere evitar que haya burocracia y garantizar una mayor efectividad en el trabajo.

El problema es que el costo está mal distribuido, es decir, que a pocas personas (administrativos) se les paga mucho y a muchas otras (obreros) se les paga poco. Se reconoce que al personal administrativo en general se le paga mejor debido a que su preparación es igualmente mayor, sin embargo se considera que la diferencia es tan marcada que provoca cierto descontento entre los trabajadores.

ventas

Debido a la importancia que tiene la fuerza vendedora en la empresa, es vital que la fuerza de distribución crezca constantemente, en especial la de cambaceo que es la que genera los mayores porcentajes de ganancia general. Por lo que para saber si aumenta la productividad, deberá compararse el número de nuevos distribuidores, de ventas y clientes en general y existir un incremento en cada uno de ellos. En este punto sería interesante analizar con mayor profundidad si realmente el cambaceo es la forma de vender más rentable o si existe alguna que sea más conveniente, lo cual podría lograrse con la ayuda de la mercadotecnia.

Los últimos dos índices (ventas totales / número de vendedores) sirven para evaluar el desempeño de los vendedores y saber si en general están haciendo un buen trabajo o no. Por supuesto que estos índices deben tender a incrementarse constantemente si se quiere aumentar la productividad- calidad de la empresa.

5.6.2 Calidad

La calidad de los productos podría parecer no muy aceptable si se considera que el número de productos defectuosos es del 3%, pero como un producto defectuoso implica un reproceso sencillo y no pérdidas, es bastante aceptable. Sin embargo, definitivamente debe tender a eliminarse porque implica pérdidas de tiempo en el reproceso, lo cual vuelve lento el proceso de producción.

5.6.2 Indicadores

A. Cuantitativos

En general no se pudo obtener información muy precisa sobre estos indicadores cuantitativos, pero se puede ver que en general las entregas a tiempo, la producción, y el cumplimiento de la calidad deben aumentar.

Y que el precio del producto, así como el desperdicio de materiales, los accidentes, devoluciones y tiempos de respuesta aunque en algunos casos son mínimos deben tender a disminuir o incluso a eliminarse por completo.

Qualitativos

Todos estos indicadores pueden resultar subjetivos y evaluarse de distinta forma y cómo o quien lo mire, pero en general a partir de la observación y del análisis realizado a la empresa en estudio, se puede concluir que hace falta mejorar en todos los aspectos, en especial, en lo que se refiere a la limpieza de los centros de trabajo, a la participación de los trabajadores con su aportación de ideas y creatividad así como en la satisfacción del cliente.

Otros aspectos que se considera debe mejorarse es la calidad del producto, pero no solo que se refiere a cumplir con estándares de higiene o en defectos, sino en cuidar detalles en las características de la botella o de la serigrafía, o en la misma presentación del producto que es básica para vender.

CAPÍTULO 6

DISCUSIÓN DE RESULTADOS Y PROPUESTA

CAPÍTULO 6

DISCUSIÓN DE RESULTADOS Y PROPUESTA

A partir de los resultados obtenidos del estudio realizado en la empresa en estudio, se presenta una propuesta que ayuda a mejorar el desempeño del factor humano y por ende aumentar la productividad-calidad. Cabe mencionar que la propuesta está enfocada específicamente a las características de la empresa en estudio; sin embargo, puede servir de guía para ayudar a algunas otras a implantar ciertos aspectos relacionados con el facultamiento (*empowerment*) que pueden mejorar la cultura organizacional de la empresa. Dada la diversidad de factores que interactúan en el comportamiento organizacional de una empresa, se recalca que el hecho de que esta propuesta funcione para alguna compañía no significa que necesariamente suceda lo mismo en otra.

Como se mencionó en el capítulo 2 el primer paso es el deseo de los directivos de cambiar y mejorar la organización y funcionamiento de la empresa utilizando el *empowerment* como herramienta para lograrlo

La propuesta contempla los siguientes puntos:

- 1 Necesidad de una planeación
2. Identificación de las relaciones entre los distintos departamentos
3. Conocimiento de los conceptos del facultamiento (*empowerment*) por parte de cada persona que labora en la empresa y convencimiento para delegar obligaciones.
4. Brindar capacitación al personal que labora en la empresa
5. Mejora en los medios de comunicación existentes en la empresa.
6. Formación de equipos de trabajo.
7. Creación de estándares de excelencia.
8. Mejoramiento de las instalaciones como muestra de respeto a los empleados

6.1 NECESIDAD DE UNA PLANEACIÓN.

En la empresa se debe realizar una planeación en donde se establezca la misión, visión y objetivos que determinen qué quiere la empresa y a dónde se quiere llegar, y que los resultados derivados de dicha planeación se transmitan a cada una de las personas que laboran en la empresa.

Actualmente cada empleado de la empresa establece sus propias metas, sin embargo no se garantiza que esas metas vayan de acuerdo con las de la empresa. La planeación permitirá que las metas de los trabajadores se compaginen con las de la empresa, obteniéndose así un mayor desarrollo para ambas partes.

El objetivo de esta tesis no contempla esta planeación pero es esencial que se haga para que todos los esfuerzos de mejora estén orientadas a esa misión y se obtengan mejores resultados

6.2 IDENTIFICACIÓN DE LAS RELACIONES ENTRE LOS DISTINTOS DEPARTAMENTOS.

La mayoría de las personas entrevistadas coinciden en que no pueden identificar con claridad qué personas o áreas utilizan los servicios o productos derivados de su trabajo.

Este hecho tiene una explicación lógica ya que para empezar, en la empresa no existe un organigrama oficial y que sea del conocimiento de todos. De hecho, al preguntarle a varios de los encuestados sobre la concepción que ellos tenían del organigrama, se encontraron bastantes diferencias entre unos y otros, e inclusive entre el del entrevistado y el del director general.

Se considera que a fin de poder identificar las relaciones que existen entre los distintos departamentos, primero es necesario que todas las personas que trabajan en la empresa tengan la misma concepción de la estructura organizacional. A fin de

facilitar la realización del organigrama, se propone uno que se desarrolló basándose en la información recopilada durante las entrevistas; dicho organigrama se muestra en el Anexo 9

Finalmente, es necesario que cada persona comprenda perfectamente cuál es la razón de ser del puesto en el que se está desempeñando y la importancia de sus actividades. Para ello, la descripción de puestos puede ser una herramienta muy útil para definir las actividades y responsabilidades que le corresponden a cada persona. La información que debe contener una descripción de puestos debe ser lo más detallada posible para que el empleado sepa sobre las actividades que va a desarrollar, a quién le va a reportar, si va a tener gente a su cargo, horario, indicadores de rendimiento, etc. Existen varias publicaciones sobre diversas formas de realizar una descripción de puestos que pudieran servir de guía o referencia.

El hecho de que cada persona entienda para qué sirve lo que está haciendo permitirá que el personal de la empresa identifique con mayor facilidad quienes son sus clientes internos y la calidad con que necesitan entregar los servicios o productos que se generan en su trabajo.

6.3 CONOCIMIENTO DE LOS CONCEPTOS DEL FACULTAMIENTO (EMPOWERMENT) POR PARTE DE CADA PERSONA QUE LABORA EN LA EMPRESA Y CONVENCIMIENTO PARA DELEGAR OBLIGACIONES.

Es necesario que los directivos tengan el conocimiento y la completa comprensión de lo que es el facultamiento (*empowerment*), para que se convenzan de la importancia del mismo. Para ello, se recomienda utilizar los conceptos plasmados en este trabajo para poder desarrollar un curso de introducción que permita a cada uno de los directivos entrar en contacto con esta nueva herramienta. Además, si se considera necesario, se puede recurrir a algún organismo calificado para que les otorgue un enfoque más específico de lo que es el *facultamiento (empowerment)* y la forma en que se puede implantar en la empresa.

Se debe recalcar el hecho de que al facultar se requiere de un cambio cultural que involucra una forma completamente nueva de trabajar en la organización y en la que para lograrlo se requiere delegar responsabilidades y autoridad es decir, confiar las tareas a otras personas permitiendo así que el personal sea más productivo, más creativo y se formen grupos de trabajo autodirigidos, obteniéndose así una medida de avance profesional.

Este aspecto dentro de la empresa no constituye una amenaza ya que la mayoría de las personas entrevistadas están conscientes de la importancia que la delegación constituye para el cumplimiento del trabajo. Sin embargo, existen ciertos directivos que tienen sus reservas para delegar tareas debido a que consideran que los empleados son suspicaces e incapaces de tener el control sobre la forma de desarrollar su trabajo.

Se considera que este problema se puede atacar rápidamente ya que el Director General de la empresa está realmente convencido de que el facultamiento (*empowerment*) es una verdadera herramienta que puede llegar a generar mejoras en el desempeño de su personal. Su papel será el de convencer a cada uno de los gerentes que están a cargo de las distintas áreas de su empresa de lo que es facultar y de la necesidad de cambiar el liderazgo actual a un liderazgo de apoyo a sus colaboradores.

Los gerentes a su vez deben platicar con la gente que tienen a su cargo sobre los beneficios y ventajas que representa el implantar esta herramienta, lográndose por medio de un proceso en cascada la preparación psicológica necesaria para romper el miedo y renuencia al cambio. Para lograr este objetivo se recomienda que cada gerente realice reuniones periódicas con sus subordinados en donde se les explique en qué consiste el facultamiento (*empowerment*), las ventajas y desventajas del mismo, las estructuras de poder que deben tomarse en cuenta y las opciones que consideran pueden tomar para adecuarlas a la forma de trabajar de las áreas a fin de aplicarlas de la mejor manera.

En estas reuniones se debe fomentar la participación de todos los asistentes a fin de obtener una retroalimentación de los conceptos explicados y escuchar sugerencias de los asistentes.

6.4 BRINDAR CAPACITACIÓN AL PERSONAL QUE LABORA EN LA EMPRESA EN ESTUDIO.

A partir del estudio realizado en la empresa se detectó que este punto forma parte de las estructuras de poder que necesitan una atención inmediata. La mayoría de los empleados se quejan de que la empresa no se interesa por mantenerlos capacitados o bien la capacitación que reciben no les permite desarrollar sus habilidades y aptitudes para desempeñar de una mejor manera las distintas actividades que tienen que realizar. Al mismo tiempo, algunos directivos presentan cierta renuencia a delegar ya que tienen sus reservas en cuanto a la forma en que sus subordinados realizan su trabajo. Esta falta de confianza se puede eliminar capacitando a la gente en los puntos que se necesitan para que esta delegación sea ejecutada

Por ello, el primer paso para mejorar en esta estructura de poder es el definir cuáles son las áreas en las que se necesita capacitar urgentemente a la gente, debido a que sean áreas conflictivas o actividades que por su complejidad requieran de un mayor grado de especialización. Para ello, se puede desarrollar un formato en donde los jefes de las distintas áreas de la empresa (Producción, Mantenimiento, Calidad, etc.) pongan el nombre de las actividades que requieran de una capacitación urgente, el porqué consideran ellos que se requiere capacitar a la mayor brevedad posible, el número de personas a capacitar y posibles departamentos que se verían afectados si no se realiza esta capacitación.

A partir de esta información, la Dirección General puede tener un mejor panorama de las necesidades de capacitación urgentes y los beneficios que se podrían obtener mediante esta, determinar la prioridad de los cursos de capacitación y si la capacitación puede ser impartida por personal dentro de la empresa o si se requiere de personal más especializado para poder impartirla, costos, etc

A partir de este análisis, se puede armar un programa de capacitación donde se definan los objetivos, alcances o metas que se quieren alcanzar, personas que participarán en el curso, lugar y horarios en los que se va a impartir, contenido, duración, información, herramientas de apoyo, quién lo va a impartir, la forma de evaluación y de retroalimentación.

Para los casos en que la capacitación no sea tan urgente se debe definir que tipo de conocimientos necesita el resto de las personas de la empresa y posteriormente armar un programa continuo de capacitación

6.4.1 Capacitación para el personal de nuevo ingreso.

En el caso de la gente que apenas se va a contratar, se debe trabajar sobre un curso de inducción a la empresa y de las actividades que específicamente va a realizar, a fin de permitir al nuevo integrante conocer la forma en que se trabaja en la empresa, la misión, visión y objetivos de la misma así como las políticas a seguir . Esto también fomentará que el empleado llegue a su lugar de trabajo sabiendo lo que va a hacer y con los conocimientos necesarios que le ayuden a adaptarse con mayor rapidez y facilidad.

Uno de los principales beneficios que se contemplan en un futuro es el de que los directivos tendrán la confianza suficiente para conceder mayor autonomía a sus subordinados para que sean capaces de tomar decisiones por ellos mismos sin limitar su creatividad para solucionar problemas o llevar a cabo las tareas que les fueron asignadas, ya que se considera que el personal va a tener las bases suficientes para poderlo realizar. Esto trae como consecuencia una mayor identificación con el trabajo, es decir la persona o el empleado sentirá que su trabajo efectivamente le pertenece y por lo tanto acepta por gusto su responsabilidad y autoridad

6.5 MEJORA EN LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN EXISTENTES EN LA EMPRESA.

Esta estructura de poder también necesita ser reforzada urgentemente a fin de lograr resultados óptimos en la empresa La mayoría de los entrevistados consideran que los medios de comunicación utilizados por la Dirección para transmitir órdenes no son los más adecuados y provocan que a veces se caiga en contradicciones. Para solucionar este punto puede ser de gran utilidad preguntar a los empleados por qué

consideran que los formatos usados no son los idóneos y posibles mejoras a los mismos que faciliten la comprensión de las órdenes ahí plasmadas. Además, tal vez sea necesario explicar el llenado de los mismos y el significado de los datos ahí expuestos.

Por otra parte, hacen falta medios impresos (pizarrón, cartulinas, circulares, etc.) que les permitan a los subordinados conocer cómo se está desarrollando el área en donde trabajan, cómo se encuentra la empresa en general, si se están alcanzando los objetivos preestablecidos y en general cómo está siendo desarrollado su trabajo y qué es lo que se espera de ellos. Sienten que es un aspecto importante debido a que estos medios impresos les pueden proporcionar una muy buena retroalimentación sin necesidad de recurrir a medios más complicados.

Los entrevistados consideran que hace falta también medios que les permitan expresar sus ideas y posibles mejoras dentro de su lugar de trabajo, así como una retroalimentación adecuada que les permita saber si sus ideas o contribuciones han sido leídas y posiblemente consideradas para la toma de decisiones.

A fin de que el empleado se anime a expresar sus dudas o inconformidades con la mayor libertad posible, se sugiere crear un formato en donde el empleado detalle sus inquietudes. Dichos formatos pueden ser colocados en un buzón y se recomienda que se asigne a una persona para que cada semana se encargue de vaciar el buzón, leer y clasificar las dudas para poderlas canalizar a los departamentos correspondientes para su solución. A fin de evitar que se caiga en una especie de desconfianza por parte del trabajador debido a la falta de seguimiento, se recomienda que se informe del estado en que se encuentra la solución de las inquietudes a aquellas personas que incluyeron su nombre en el formato.

6.6 FORMACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO.

En la empresa existen diversos grupos de trabajo; sin embargo no se puede considerar que esos grupos sean verdaderamente unos EQUIPOS DE TRABAJO. En la empresa algunos miembros de los grupos de trabajo tienden a concentrarse en sí mismos porque no están suficientemente involucrados con el resto del grupo y la organización en sí, es decir, su enfoque es el de un empleado. No participan demasiado

en la toma de decisiones que afectan a su lugar de trabajo y no tienden a expresar lo que sienten sobre su lugar de trabajo y el resto de la organización, además de que no comprenden con claridad cuál es su papel dentro del grupo y la relación que existe entre los diferentes grupos de la empresa

En cambio, en un equipo de trabajo los integrantes reconocen su interdependencia y están consientes de que para alcanzar sus objetivos personales así como los de la empresa es necesario contar con el respaldo del resto de sus compañeros. En un equipo de trabajo se fomenta el desarrollo de las habilidades de cada miembro del mismo e inclusive se busca que los conocimientos se transmitan. Los integrantes tienen la sensación de ser dueños de su trabajo y participan activamente en la toma de decisiones que afectan a su equipo, sin embargo, están consientes de que en ocasiones la decisión final debe ser tomada por los directivos cuando el equipo no logre ponerse de acuerdo o bien sea una situación de emergencia.

Un elemento importante para poder implantar el facultamiento (*empowerment*) es la creación de equipos de trabajo. Esta creación puede convertirse incluso en una estrategia dentro de la empresa y fomentar el desarrollo de la misma. Se recomienda que cuando se creen estos grupos de trabajo se tomen en cuenta los siguientes criterios:

- **Determinar, como primer punto, porqué o para qué van a estar hechos los equipos de trabajo;** en la empresa en estudio se sugiere que se tome en cuenta hacia dónde quiere llegar la empresa así como el proceso productivo, a fin de determinar la estructura organizacional y los equipos de trabajo que la conformarán, que permitirán a la empresa alcanzar los objetivos preestablecidos.
- **Formar equipos de trabajo con un número pequeño de personas que posean habilidades intelectuales, técnicas y sociales complementarias y que estén enfocadas hacia un propósito común;** se recomienda que los equipos de trabajo no sean muy grandes a fin de poder resolver con mayor facilidad los conflictos que se puedan presentar debido a diferencias inherentes a las características propias de cada integrante del equipo. Además, al buscar que los integrantes presenten características complementarias se fomenta que los conocimientos y habilidades de unos individuos sean transferidos a otros.

- **Los líderes deben reevaluar y modificar sus estilos de dirección de modo constante;** este aspecto es sumamente importante debido a que los integrantes de un equipo presentan necesidades cambiantes y a fin de que el líder siga realizando su papel de manera eficiente, debe estar consiente de que es necesario adaptarse a los cambios que se puedan presentar. Su papel debe ser el de inspirar y respaldar a cada integrante del equipo así como el de fomentar sus habilidades y conocimientos. Debe reconocer que sus colaboradores son inteligentes y capaces de tomar decisiones tan buenas como las suyas; además, debe poseer el suficiente tacto como para fomentar que los conflictos sean resueltos por los miembros del equipo y sólo intervenir en aquellas situaciones que puedan convertirse en destructivas.
- **Los equipos de trabajo deben poseer la suficiente responsabilidad y autoridad como para poder desarrollar adecuadamente la parte del proceso productivo que les corresponde;** una de las principales razones por las que los equipos de trabajo fracasan es la falta de poder que otorgan los directivos de las empresas. Es necesario ceder un poco en el otorgamiento de poder a fin de fomentar que fluya el talento y conocimientos que se encuentran en cada integrante del equipo; se observará que los resultados pueden ser mucho mejores y que cada persona sentirá como suyos los logros obtenidos.

Si bien es cierto que se pueden presentar numerosos obstáculos al cambiar de grupos de trabajo a equipos de trabajo, también lo es el hecho de que a fin de que se pueda implantar el facultamiento (*empowerment*) dentro de la empresa se debe dar dicho cambio. Además, este cambio no solamente facilitará la implantación de esta herramienta sino los resultados globales de la empresa.

Se recomienda que el cambio se vaya dando de manera paulatina, es decir, se puede ir adoptando poco a poco en diversos departamentos dentro de la empresa, a fin de que se vayan resolviendo los problemas que se puedan presentar durante el proceso de cambio y aprender de ellos para evitar que se presenten en situaciones futuras.

Debido a las características intelectuales, culturales y sociales que presenta el grupo de Ventas, se sugiere que éste podría ser el grupo piloto que empezara con el proceso de cambio de grupo a equipo de trabajo, y en donde se comenzaran a implantar las estructuras de poder y la metodología presentada en este trabajo

6.7 CREACIÓN DE ESTÁNDARES DE EXCELENCIA.

Se detectó una ausencia de indicadores e índices de productividad-calidad en la mayoría de las áreas de la empresa. Debido a que no están definidos en forma oficial los objetivos y metas que se quieren lograr en la empresa, no se ha determinado con qué estándares de excelencia se debe trabajar. Esto ha dificultado que se pueda medir el desempeño del personal de una manera más eficiente.

Existen determinadas áreas que han establecido indicadores (Ver Anexo 2), de los que solamente tienen conocimiento ellos mismos y que fueron diseñados conforme a las necesidades que han ido surgiendo con el tiempo. A través de esos indicadores las áreas miden su desempeño, pero no les permite dar a conocer a la Dirección General el desempeño y desarrollo de las actividades con la claridad necesaria.

A fin de fomentar el desarrollo de la empresa y de las distintas áreas dentro de la misma, se sugiere crear estándares de excelencia bajo los esquemas de productividad-calidad, tomando en cuenta factores como el tiempo, aprovechamiento óptimo de las materias primas, costos, porcentaje de ausentismo, calidad, etc. En el anexo 10 se incluye un formato con diversos índices, indicadores cualitativos y cuantitativos que pueden servir para medir periódicamente la productividad, comparando la realidad con los estándares establecidos o planeados por parte de los directivos. Las encuestas incluidas en los anexos 6 y 7 pueden ser utilizadas para medir el nivel de facultamiento (*empowerment*) dentro de la empresa cada vez que sea necesario ya sea por área o a toda la organización.

La Dirección General debe participar en el diseño y fomentar la comunicación de los estándares de productividad-calidad para cada área dentro de la empresa, para conseguir por medio de esto que se eliminen todas las dudas y se comuniquen a cada una de las personas involucradas.

Se considera que por medio de estos estándares va a ser más sencillo medir el trabajo y por consiguiente mejorar aquellos aspectos que presenten retrasos o dificultades que eviten cumplir con los objetivos de la empresa

6.8 MEJORAMIENTO DE LAS INSTALACIONES COMO MUESTRA DE RESPETO A LOS EMPLEADOS.

Una forma en la que esta empresa puede reforzar el respeto hacia sus empleados es mejorando el lugar de trabajo de los mismos. Actualmente se encuentran en muy mal estado tanto el área administrativa como la de producción (específicamente el cuarto de Serigrafía, el comedor y las oficinas administrativas).

Existe un departamento dentro de la empresa que se supone está encargado de mantener en buenas condiciones toda la infraestructura de la empresa. Sin embargo, hace falta que se pinten las instalaciones, se mejore el área de comedor de los empleados, se arreglen ciertas goteras, se quiten telarañas y se mejoren los baños de los empleados

Este punto se considera importante debido al efecto psicológico que ejerce en cada uno de los empleados. Cualquier empleado se siente con mayores ganas de trabajar si lo hace en un lugar agradable a la vista, limpio y ordenado

Se debe fomentar que cada empleado sea responsable de dejar limpio y en orden su lugar de trabajo y que cuide y respete las áreas que son comunes a todos. Debe dejarse en claro que a fin de que se mantenga limpio y en buenas condiciones cada uno de los espacios de la empresa, se necesita la cooperación de todos los que trabajan en la empresa, es decir, todos forman parte de un equipo.

6.9 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PROPUESTAS Y RESULTADOS ESPERADOS

A fin de realizar una propuesta completa de implantación del *empowerment* en la empresa en estudio, se decidió marcar un plan a seguir de forma trimestral durante los próximos 2 años, en donde se detallan los objetivos por alcanzar y las acciones necesarias para lograr los resultados esperados. Se debe tomar este plan solo como una pauta donde se proponen pláticas, cursos de capacitación, talleres, reorganización de procesos, etc. con los que se deben ir obteniendo mejoras de manera paulatina pero continua. La duración de las actividades son distintas y al final de cada 4 trimestre (1 año) se propone realizar evaluaciones para conocer lo avances de la implantación de la herramienta. Además se propone tener monitoreos constantes para evitar que se desvíen los esfuerzos de alcanzar los estándares de excelencia propuestos.

Después del plan trimestral se expone un cronograma por año donde se observan las actividades enumeradas y en diferentes colores para que se vea forma más clara y sencilla el avance la implantación a través del tiempo. El plan trimestral y el cronograma antes mencionados se muestran a continuación.

PRIMER TRIMESTRE

* OBJETIVOS

- 1 Definir la misión, visión, valores de la empresa.
- 2 Definición de un modelo operativo adecuado a las necesidades de la empresa.
- 3 Definir el perfil y descripción de cada puesto con las responsabilidades, funciones y autoridad correspondiente.

* ACCIONES

- 1 Elaboración por parte de la directiva de la misión, visión y valores de la empresa.
- 2 Revisión por parte de la directiva de las funciones actuales de cada uno de los departamentos que conforman la empresa y compararlas con las funciones esperadas a fin de delimitar responsabilidades y nivel de autoridad de cada departamento.
- 3 Definición del nuevo modelo operativo de toda la empresa donde se muestre la interrelación de todas las áreas y departamentos de la compañía.
- 4 Elaboración por parte de la directiva de un organigrama oficial.
- 5 Revisión de los índices de productividad-calidad y criterios utilizados en cada departamento a fin de verificar su utilidad actual y determinar si es adecuado o no continuar con ellos.
- 6 Promover y fomentar la eliminación de restricciones y procesos burocráticos conforme se vayan formalizando y documentando los procesos del modelo operativo.

* RESULTADOS ESPERADOS

- a) Aumento en Costos debido a la elaboración de la misión, visión, y valores de la empresa, impartición de cursos de capacitación y elaboración de organigrama oficial (si se usa un despacho externo): 40 a 60 mil pesos por mes.
- b) Establecimiento de funciones staff y funciones productivas para delimitar las responsabilidades y autoridad de cada puesto de trabajo y detectar áreas de oportunidad para mejorar.

SEGUNDO TRIMESTRE

* OBJETIVOS

1. Dar a conocer a cada empleado cuáles son los valores, misión y visión de la
2. Difundir entre los empleados todos los departamentos que conforman a la empresa y sus funciones.
3. Lograr que cada empleado conozca la relación cliente-proveedor directa e indirecta que tiene su departamento con cada uno de los departamentos restantes.
4. Capacitar a cada empleado para que conozca y comprenda cuáles son los estándares a cumplir en sus áreas de trabajo.
5. Conocer las debilidades y fortalezas que cada uno de los departamentos enfrentan para alcanzar los estándares de excelencia.
6. Elaborar *plan de capacitación continua por áreas*.

* ACCIONES

7. Dar a conocer a todos los empleados de la empresa la misión, visión y valores de la empresa así como las funciones de cada departamento en el proceso productivo (cursos de capacitación sabatinos, letreros y trípticos).
8. Definir juntas semanales a nivel directivos para definir planes y estrategias de implantación del empowerment.
9. Establecimiento de estándares de excelencia por departamento (indicadores e índices de productividad-calidad, criterios)
10. Dar a conocer sus respectivos estándares de excelencia por departamento y generales a cada empleado que conforma la empresa.
11. Revisión de los perfiles de cada departamento para verificar que es lo que hace falta para que se puedan alcanzar y superar los estándares de excelencia establecidos.
12. Diseño de un plan de capacitación por área (cursos a impartir, horarios, instructores, logística, etc.)
13. Mejoramiento y mantenimiento de las instalaciones

* RESULTADOS ESPERADOS

- a) Conocimiento por parte de toda la empresa del rumbo de la misma, los valores y funciones de cada departamento que la conforma
- b) Disminución del cruce de información innecesaria y mejora el tiempo de respuesta para solucionar problemas. Aumento en la productividad del personal debido a disminución en retrabajos.
- c) Capacidad de los empleados para evaluarse a sí mismos y proponer algunas posible mejoras.
- d) Mostrar respeto a los empleados a través de instalaciones limpias y adecuadas

TERCER TRIMESTRE

* OBJETIVOS

1. Introducir el tema de empowerment a toda la empresa.
2. Inculcar una cultura de mejora continua.
3. Observar por parte de la dirección el establecimiento y cumplimiento de las políticas internas de la empresa y detectar acciones a emprender para evitar las no-conformidades.
4. Mantener una comunicación oportuna y verdadera

* ACCIONES

- 14 Organizar un programa de pláticas semanales para introducir el tema de facultamiento (empowerment) a los empleados
- 15 Inicio en la impartición de cursos de capacitación y motivación por áreas.
Dar a conocer a todos los empleados de la empresa la misión, visión y valores de la empresa así como las funciones de cada departamento en el proceso productivo (cursos de capacitación sabatinos, letreros y trípticos).
- 16 Verificar que el personal de la empresa comprenda y practique la misión, visión, valores y relación cliente-proveedor dadas a conocer en el trimestre anterior (encuestas, monitoreos, entrevistas, observaciones, auditorías internas, etc.)
- 17 Organizar la formación de equipos de trabajo autodirigidos.

* RESULTADOS ESPERADOS

- a) Concientizar a los empleados de que el cambio planeado traerá beneficios para todos (eliminación del miedo y temor).
- b) Comienza a notarse un ligero cambio en la actitud del personal.
- c) Disminución de los costos ocultos (costos de desperdicio de materiales, reprocesos, etc.): 5%
- d) Disminución de ausentismo, bajas, tiempo de realización de actividades.
- e) Aumento en el nivel de conocimiento de los empleados y disminución de la curva de aprendizaje.
- f) Aumento en la productividad debido a b, c y d.
- g) Aumento en costos de capacitación (que es recuperable)
- h) Lograr que los empleados se sientan identificados y comprometidos con su trabajo consiguiendo así metas y resultados más altos.
- i) Tener una retroalimentación constante.
- j) Concientizar a los empleados de la importancia, beneficios del trabajo en equipo.

CUARTO TRIMESTRE

OBJETIVOS

- Dar seguimiento a la capacitación
- Inculcar una cultura de mejora continua.
- Monitorear y aplicar acciones correctivas en caso de ser necesario para asegurar el éxito de la implantación de esta herramienta.

ACCIONES

- 9 Continuar con los cursos de capacitación y motivación por áreas dando especial enfoque a las estructuras de poder.
- 10 Poner en marcha programas de reconocimiento
- 11 Aplicar por segunda vez el cuestionario de nivel de empowerment para evaluar si ha habido cambios en las actitudes y en los resultados.
Dar a conocer a todos los empleados de la empresa la misión, visión y valores de la empresa así como las funciones de cada departamento en el proceso productivo (cursos de capacitación sabatinos, letreros y trípticos).
- 12

RESULTADOS ESPERADOS

- a) Los empleados comienzan a mostrar capacidad de decisión porque tienen mayor autonomía y confianza al realizar sus actividades.
- b) Mejora en el ambiente laboral
- c) Disminución de los costos ocultos (costos de desperdicio de materiales, procesos, etc.): 5%
- d) Disminución de ausentismo, bajas, tiempo de realización de actividades.
- e) Aumento en el nivel de conocimiento de los empleados y disminución de la curva de aprendizaje.
- f) Aumento en la productividad debido a b, c y d.
- g) Aumento en costos de capacitación (inversión, no gasto).
- h) Lograr que los empleados se sientan identificados y comprometidos con su trabajo consiguiendo así metas y resultados más altos.

SEGUNDO AÑO

* OBJETIVOS

1. Dar seguimiento a la capacitación
2. Inculcar una cultura de mejora continua.
3. Monitorear y aplicar acciones correctivas en caso de ser necesario para asegurar el éxito de la implantación de esta herramienta.
4. Mantener interés en el bienestar de los empleados

* ACCIONES

- 23 Readequar tipo de talleres, cursos de capacitación y motivación con base en los resultados de la última encuesta de empowerment.
- 24 Organizar una comisión encargada de dar seguimiento a los resultados del empowerment, de tal modo, que cada día se fijen metas más altas.
Dar a conocer a todos los empleados de la empresa la misión, visión y valores de la empresa así como las funciones de cada departamento en el proceso productivo (cursos de capacitación sabatinos, letreros y trípticos).
- 25 Aplicar cuestionario de nivel de empowerment cada vez que se considere pertinente.
Realizar un comparativo mensual de los estándares de excelencia ideales con los reales.
Analizar y evaluar de manera mensual y anual cambios generados en los índices de productividad.

* RESULTADOS ESPERADOS

- a) Desarrollo de talentos ocultos
- b) Los empleados solucionan problemas de manera inmediata.
- c) Mejora en la calidad (reducción de desperdicio y reprocesos).
- d) Mejora en la atención y calidad en el servicio.
- e) Los empleados trabajan de manera más rápida y eficiente.
- f) Eliminación de procesos burocráticos.
- g) Los empleados tienen la libertad de asumir nuevos riesgos.

CRONOGRAMA PRIMER AÑO.

AÑO 1											
MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
		5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
			8	9	10	11	12	13	14	15	16
							15	16	17	18	19
									18	19	20
										20	21
											22

AÑO 2

MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	
	24	25		23			26	25			28	25
		29										

6.10 ANÁLISIS DE VIABILIDAD DEL PROYECTO

Como en todo proyecto, es necesario definir cuáles podrían ser los beneficios económicos que éste puede aportar a la empresa. Para esto se realizó una proyección de la producción esperada en los próximos 2 años que se muestra en el Anexo 5B y un estado de resultados pro-forma que se muestra en el Anexo 4B. Además se realizó una proyección de flujo de caja mensual para los próximos 2 años y determinación de índices de productividad, donde se observan las siguientes consideraciones y resultados

CONSIDERACIONES:

- ❖ No hay reducción de personal; se pretende continuar produciendo con las mismas personas, sólo que esta vez más productivas. Solo en agosto del año 2003 se propone contratar a 7 personas más en el área de ventas ya que hasta este punto se tiene un incremento en la producción por lo que es necesario incrementar el nivel de ventas a fin de evitar que esto se convierta en el cuello de botella. Por ello es que en junio del 2003 se propone comenzar a invertir en mercadotecnia para hacer propaganda y ampliar el mercado. Otra razón fundamental por la que se decidió que el incremento de personal se hiciera específicamente en el departamento de ventas, fue porque actualmente el porcentaje de las ventas totales destinados a gastos de ventas asciende a un 5% aproximadamente, siendo que los rangos esperados de porcentajes de gastos de ventas deben estar entre un 10 y 12%¹. Por ello, es necesario dar un mayor impulso a este departamento, aunque de una manera paulatina.
- ❖ Se va a dar un incremento paulatino en la producción de lotes, que va desde 27 hasta 35 lotes para finales del año 2003. Este incremento en la producción no afecta el desarrollo de la empresa, ya que ésta tiene una capacidad instalada de 40 lotes mensuales
- ❖ Para el segundo año se propone un incremento del 10% en los sueldos de acuerdo a la situación económica actual del país.

¹ Aportación del Licenciado Carlos Ayala.

- ✧ No se está considerando ningún tipo de aumento en el precio al público del producto terminado a lo largo de los dos años en que se está contemplando el plan de implantación del facultamiento en la empresa. Si se considera dicho aumento en el precio del producto podría traer como consecuencia una mayor ganancia a la empresa por concepto de ventas.
- ❖ Aumento de horas extras en el periodo de implantación del facultamiento. Este aumento va a estar destinado básicamente para la impartición de capacitaciones para el personal, cursos de motivación y de introducción al facultamiento, no para producción.
- ❖ El total de horas trabajadas al mes se mantiene igual (432 horas al mes).

RESULTADOS OBSERVADOS:

- ❖ El costo total del proyecto de Facultamiento es de \$800,000, mismo que se propone diferirlo con intereses en pagos mensuales que sean cómodos y aceptables para la empresa de acuerdo a su nivel de utilidades.
- ❖ Además del costo del proyecto, existen costos por cursos de capacitación en algunos meses. Sin embargo, estos costos se consideran como inversiones ya que permite que el personal que labora en la empresa tenga los conocimientos necesarios que le permitan afrontar de una mejor manera las situaciones de crisis que pudiera vivir la compañía (disminución de retrabajos, disminución de tiempos muertos, disminución de costos ocultos, etc.)
- ❖ Hay una disminución en costos destinados a retrabajos. Esto se da debido a que después del periodo de implantación, la empresa debe tener bien definidos los estándares de productividad-calidad en cada departamento de la empresa, definidas las responsabilidades, autoridades y los canales de comunicación interdepartamentales, creándose con esto una verdadera relación cliente-proveedor (tanto para cliente externo como cliente interno).

mediante los 4 índices de productividad proyectados para los próximos dos años (nexo 11), que se utilizaron para este trabajo, se observa lo siguiente

- a) Gracias a la implantación del facultamiento en la empresa, existe un incremento en la productividad por persona del 21% .
- b) Hay una disminución en el costo unitario de producción de un 8%, a pesar de que los costos en algunos conceptos hayan aumentado a lo largo de estos dos años (costos por horas extras, costos por capacitación, etc).
- c) Las ventas netas por hora laborada aumentan en un 30% durante estos dos años.
- d) Las ventas netas por trabajador aumentan en un 21%.

Se da un aumento en el uso de la capacidad instalada de la empresa.

Durante los meses de abril, mayo y junio se observa un repunte en las ventas. Esto se debe básicamente a que estos meses son considerados "meses de demanda alta". Este conocimiento del comportamiento de la demanda por parte de la empresa es sumamente importante, ya que durante todo el año se pueden ir planeando las estrategias necesarias para aprovechar este fenómeno y generar las condiciones más adecuadas para que la empresa obtenga un mayor beneficio de ello

- ❖ En diciembre, se observa una caída considerable en la utilidad neta. Esto se debe a que durante este mes se presentan mayor cantidad de gastos generados por pagos de aguinaldo y otros gastos varios (convivencia navideño, etc)

Los resultados obtenidos mediante el análisis que se hizo utilizando como herramienta de apoyo un flujo de caja son los siguientes.

**SIN PROYECTO
FLUJO DE EFECTIVO
ESTIMADO POR UN PERIODO DE 12 MESES
PERIODO ENE 2002 A DIC 2002**

	ENE	ENE (1)	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
INGRESOS:														
CAPITAL INICIAL	50,000.00													50,000.00
APORTACIONES	0.00													0.00
FINANCIAMIENTOS	0.00													0.00
COMPRAVENTA EQUIPO	0.00													0.00
VENTAS AUTOSERVICIO		760,320.00	760,320.00	760,320.00	851,558.40	874,368.00	836,362.00	760,320.00	760,320.00	760,320.00	760,320.00	760,320.00	760,320.00	9,405,158.40
VENTAS POR CAMBACEO		1,140,480.00	1,140,480.00	1,140,480.00	1,277,337.60	1,311,552.00	1,254,528.00	1,140,480.00	1,140,480.00	1,140,480.00	1,140,480.00	1,140,480.00	1,140,480.00	14,107,737.60
TOTAL DE INGRESOS	50,000.00	1,900,800.00	1,900,800.00	1,900,800.00	2,128,896.00	2,185,920.00	2,090,890.00	1,900,800.00	1,900,800.00	1,900,800.00	1,900,800.00	1,900,800.00	1,900,800.00	23,567,896.00
EGRESOS:														
SUELDOS ADMINISTRATIVOS		161,000.00	161,000.00	161,000.00	161,000.00	161,000.00	161,000.00	161,000.00	161,000.00	161,000.00	161,000.00	161,000.00	161,000.00	1,937,000.00
SALARIO PERSONAL DE PRODUCCIÓN		74,560.00	74,560.00	74,560.00	74,560.00	74,560.00	74,560.00	74,560.00	74,560.00	74,560.00	74,560.00	74,560.00	74,560.00	894,720.00
SUELDO VENDEDORES		99,000.00	99,000.00	99,000.00	99,000.00	99,000.00	99,000.00	99,000.00	99,000.00	99,000.00	99,000.00	99,000.00	99,000.00	1,189,000.00
TIEMPO EXTRA		0.00	0.00	0.00	480.00	480.00	480.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1,440.00
COSTOS DE PRODUCCIÓN														
RENTA		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
LUZ		57,500.00	57,500.00	57,500.00	64,400.00	66,125.00	63,250.00	57,500.00	57,500.00	57,500.00	57,500.00	57,500.00	57,500.00	711,275.00
AGUA		12,600.00	12,600.00	12,600.00	14,112.00	14,490.00	13,850.00	12,600.00	12,600.00	12,600.00	12,600.00	12,600.00	12,600.00	156,862.00
GAS		34,500.00	34,500.00	34,500.00	38,640.00	39,875.00	37,950.00	34,500.00	34,500.00	34,500.00	34,500.00	34,500.00	34,500.00	426,765.00
TELEFONOS		13,000.00	13,000.00	13,000.00	13,000.00	13,000.00	13,000.00	13,000.00	13,000.00	13,000.00	13,000.00	13,000.00	13,000.00	156,000.00
MATERIA PRIMA		730,000.00	730,000.00	730,000.00	817,600.00	839,500.00	803,000.00	730,000.00	730,000.00	730,000.00	730,000.00	730,000.00	730,000.00	9,030,100.00
MATERIAL DE EMPAQUE		48,500.00	48,500.00	48,500.00	54,320.00	55,775.00	53,350.00	48,500.00	48,500.00	48,500.00	48,500.00	48,500.00	48,500.00	599,945.00
MANTENIMIENTO Y ASEO		21,000.00	21,000.00	21,000.00	23,520.00	24,150.00	23,100.00	21,000.00	21,000.00	21,000.00	21,000.00	21,000.00	21,000.00	259,770.00
COSTO DE ALMACENAJE PROD TERMINADO		165,000.00	165,000.00	165,000.00	184,600.00	189,750.00	161,500.00	165,000.00	165,000.00	165,000.00	165,000.00	165,000.00	165,000.00	2,041,050.00
RETRABAJOS		26,450.00	26,450.00	26,450.00	26,624.00	30,417.50	29,095.00	26,450.00	26,450.00	26,450.00	26,450.00	26,450.00	26,450.00	327,186.50
LABORATORIO		106,450.00	106,450.00	106,450.00	119,224.00	127,417.50	117,065.00	106,450.00	106,450.00	106,450.00	106,450.00	106,450.00	106,450.00	1,316,786.50
PAGO DE AGUINALDO (15 DIAS)		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	167,280.00	167,280.00
PAGO DE FINANCIAMIENTO		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
VARIOS		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TOTAL DE EGRESOS	0.00	1,549,560.00	1,549,560.00	1,549,560.00	1,664,280.00	1,730,340.00	1,670,240.00	1,549,560.00	1,549,560.00	1,549,560.00	1,549,560.00	1,549,560.00	1,549,560.00	19,748,180.00
REMANENTE	60,000.00	351,240.00	351,240.00	351,240.00	434,816.00	465,880.00	420,640.00	351,240.00	351,240.00	351,240.00	351,240.00	351,240.00	183,960.00	4,354,716.00
SALDO INICIAL	0.00	50,000.00	401,240.00	752,480.00	1,103,720.00	1,538,336.00	1,993,916.00	2,414,556.00	2,765,796.00	3,117,036.00	3,468,276.00	3,819,516.00	4,170,756.00	
SALDO FINAL	50,000.00	401,240.00	752,480.00	1,103,720.00	1,538,336.00	1,993,916.00	2,414,556.00	2,765,796.00	3,117,036.00	3,468,276.00	3,819,516.00	4,170,756.00	4,354,716.00	4,354,716.00

PROYECTO PARA IMPLANTACIÓN DE EMPOWERMENT
FLUJO DE EFECTIVO
ESTIMADO POR UN PERIODO DE 12 MESES
PERIODO ENE 2002 A DIC 2002

	ENE	ENE (1)	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	T O T A L
INGRESOS														
CAPITAL INICIAL	50 000 00													50 000 00
APORTACIONES	0 00													0 00
FINANCIAMIENTOS	0 00													0 00
COMPRA-VENTA EQUIPO	0 00													0 00
VENTAS AUTOSERVICIO		760,320 00	760 320 00	760 320 00	951,558 40	874,368 00	836,352 00	788,458 00	788,458 00	788,458 00	816,598 00	816,598 00	816,598 00	6,558,500 40
VENTAS POR CAMBACEO		1,140,480 00	1,140,480 00	1,140,480 00	1,277,337 80	1,311,552 00	1,254,528 00	1,182,886 00	1,182,889 00	1,182,886 00	1,224,862 00	1,224,862 00	1,224,862 00	14,487,591 60
TOTAL DE INGRESOS	50 000 00	1 900 800 00	1 900 800 00	1 900 800 00	2,128 896 00	2 185 920 00	2 030 880 00	1 971,144 00	1 971,144 00	1 971,144 00	2 041 460 00	2 041 460 00	2 041 460 00	24 156 992 00
EGRESOS														
SUELDOS ADMINISTRATIVOS		161 000 00	161 000 00	161,000 00	161,000 00	161 000 00	161,000 00	161,000 00	161 000 00	161,000 00	161,000 00	161 000 00	161,000 00	1 932 000 00
SALARIO PERSONAL DE PRODUCCIÓN		74 560 00	74 560 00	74,560 00	74,560 00	74,560 00	74,560 00	74,560 00	74,560 00	74,560 00	74,560 00	74,560 00	74,560 00	894 720 00
SUELDO VENDEDORES		99 000 00	99 000 00	99,000 00	99,000 00	99,000 00	99,000 00	99,000 00	99,000 00	99,000 00	99,000 00	99,000 00	99,000 00	1 188 000 00
TIEMPO EXTRA		0 00	0 00	0 00	3,000 00	480 00	480 00	2,520 00	2,520 00	2,520 00	0 00	0 00	0 00	11 520 00
COSTOS DE PRODUCCIÓN														
RENTA		0 00	0 00	0 00	0 00	0 00	0 00	0 00	0 00	0 00	0 00	0 00	0 00	0 00
LUZ		57,500 00	57,500 00	57,500 00	64,400 00	66,123 00	63,280 00	57,500 00	57,503 00	57,500 00	57,500 00	57,500 00	57,500 00	711 275 00
AGUA		12,600 00	12,600 00	12,600 00	14 112 00	14,490 00	13,660 00	13,066 20	13,066 20	13,068 20	13,532 40	13,532 40	13,532 40	160 057 60
GAS		34 500 00	34 500 00	34,500 00	38 640 00	39,675 00	37,950 00	35,776 50	35,776 50	35,776 50	37,053 00	37,053 00	37,053 00	438 253 50
TELÉFONOS		13,000 00	13,000 00	13,000 00	13,000 00	13,000 00	13 000 00	13,000 00	10,000 00	10,000 00	10,000 00	10,000 00	10,000 00	41 000 00
MATERIA PRIMA		730 000 00	730 000 00	730,000 00	817,600 00	839,500 00	803 000 00	757,010 00	757,010 00	757,010 00	784,020 00	784 020 00	784 020 00	9 273 190 00
MATERIAL DE EMPAQUE		46,500 00	46,500 00	46,500 00	54,320 00	55 775 00	53 350 00	50,294 50	50,294 50	50,294 50	52,069 00	52,069 00	52,069 00	616 095 50
MANUTENIMIENTO Y ASEO		21,000 00	21,000 00	21,000 00	39 520 00	40 150 00	39,100 00	37,000 00	37,000 00	21 000 00	21 000 00	21 000 00	21 000 00	339 770 00
COSTO DE ALMACENAJE PROD. TERMINADO		165 000 00	165,000 00	165,000 00	184,600 00	188,750 00	181 500 00	165,000 00	165 000 00	165,000 00	165,000 00	165,000 00	165,000 00	2 041 090 00
RETRIBUCIONES		28,450 00	28,450 00	28,450 00	28,624 00	29 624 00	28 501 50	26,979 00	25,127 50	23 805 00	22,482 50	21,160 00	19,837 50	306 231 00
LABORATORIO		108,450 00	108,450 00	108,450 00	108,450 00	108,450 00	109 450 00	106,450 00	108,450 00	106 450 00	108 450 00	108,450 00	106,450 00	1 277 400 00
CURSOS DE CAPACITACIÓN		0 00	0 00	0 00	0 00	0 00	0 00	12,000 00	12,000 00	12,000 00	12 000 00	12 000 00	12 000 00	72 000 00
INVERSION POR EMPOWERMENT		60,000 00	50 000 00	50,000 00	25,000 00	25,000 00	25,000 00	25,000 00	25 000 00	25,000 00	25 000 00	25 000 00	25 000 00	375 000 00
PAGO DE AGUINALDO (15 DIAS)		0 00	0 00	0 00	0 00	0 00	0 00	0 00	0 00	0 00	0 00	0 00	167 280 00	167 280 00
PAGO DE FINANCIAMIENTO		0 00	0 00	0 00	0 00	0 00	0 00	0 00	0 00	0 00	0 00	0 00	0 00	0 00
VARIOS (INTRANET)		0 00	0 00	0 00	0 00	0 00	0 00	8 000 00	0 00	0 00	0 00	0 00	0 00	8 000 00
TOTAL DE EGRESOS	0 00	1,599,560 00	1,599 560 00	1,599,560 00	1,725,026 00	1,754,679 00	1 699,801 50	1,644,158 20	1,631,304 70	1 613 882 20	1,640,686 90	1,638,364 40	1 605 321 50	19 562 502 60
REMANENTE	50,000 00	301,240 00	301,240 00	301,240 00	403,870 00	431,341 00	391,078 50	326,897 60	339,839 30	357,161 90	400,801 10	402,123 60	226,166 10	4,243 089 20
SALDO INICIAL	0 00	50,000 00	351,240 00	652,480 00	953 720 00	1,387,590 00	1,788,931 00	2,180,009 50	2,506,897 30	2 848,836 60	3 203 998 40	3,604 799 50	4 006 923 10	
SALDO FINAL	50 000 00	351 240 00	652,480 00	953 720 00	1,357 590 00	1 788 931 00	2,160,009 50	2 506,697 30	2 846 836 60	3 203 998 40	3 604 799 50	4 006 923 10	4 243 089 20	4 243 089 20

**PROYECTO PARA IMPLANTACION DE EM...
FLUJO DE EFECTIVO
ESTIMADO POR UN PERIODO DE 12 MESES
PERIODO ENE A DIC 2003**

	ENE	ENE (1)	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	T O T A L
INGRESOS														
CAPITAL INICIAL	4,243,089.20													4,243,089.20
APORTACIONES	0.00													0.00
FINANCIAMIENTOS	0.00													0.00
COMPRA-VENTA EQUIPO	0.00													0.00
VENTAS AUTOSERVICIO		844,734.00	844,734.00	844,734.00	901,010.00	901,010.00	901,010.00	872,872.00	929,148.00	929,148.00	829,148.00	957,285.00	995,424.00	10,840,258.00
VENTAS POR CAMBACEO		1,267,098.00	1,267,098.00	1,267,098.00	1,351,510.00	1,351,510.00	1,351,510.00	1,309,304.00	1,393,716.00	1,393,716.00	1,393,716.00	1,435,922.00	1,478,128.00	16,260,376.00
TOTAL DE INGRESOS	4,243,089.20	2,111,832.00	2,111,832.00	3,111,832.00	2,252,520.00	2,252,520.00	2,252,520.00	2,182,176.00	2,322,864.00	2,322,864.00	2,322,864.00	2,289,208.00	2,463,552.00	31,343,673.20
EGRESOS														
SUELDOS ADMINISTRATIVOS	177,100.00	177,100.00	177,100.00	177,100.00	177,100.00	177,100.00	177,100.00	177,100.00	177,100.00	177,100.00	177,100.00	177,100.00	177,100.00	2,125,200.00
SALARIO PERSONAL DE PRODUCCIÓN	82,016.00	82,016.00	82,016.00	82,016.00	82,016.00	82,016.00	82,016.00	82,016.00	82,016.00	82,016.00	82,016.00	82,016.00	82,016.00	984,192.00
SUELDO VENDEDORES	108,900.00	108,900.00	108,900.00	108,900.00	108,900.00	108,900.00	108,900.00	108,900.00	132,000.00	132,000.00	132,000.00	132,000.00	132,000.00	1,422,300.00
TIEMPO EXTRA	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
COSTOS DE PRODUCCION														
RENTA	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
LUZ	63,250.00	63,250.00	63,250.00	63,250.00	63,250.00	63,250.00	63,250.00	63,250.00	63,250.00	63,250.00	63,250.00	63,250.00	63,250.00	759,000.00
AGUA	14,112.00	14,112.00	14,112.00	14,112.00	15,006.00	15,006.00	15,006.00	15,006.00	15,472.80	15,472.80	15,472.80	15,939.00	16,329.60	181,477.80
GAS	38,640.00	38,640.00	38,640.00	39,813.00	41,089.50	41,089.50	41,089.50	41,089.50	42,306.00	42,306.00	42,306.00	43,642.50	44,712.00	496,903.50
TELLEFONOS	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	185,000.00
MATERIA PRIMA	817,600.00	817,600.00	842,420.00	899,430.00	899,430.00	899,430.00	899,430.00	899,430.00	899,430.00	899,430.00	899,430.00	923,450.00	948,080.00	10,514,100.00
MATERIAL DE EMPAQUE	54,320.00	54,320.00	55,989.00	57,763.50	57,763.50	57,763.50	57,763.50	59,558.00	59,558.00	59,558.00	59,558.00	61,352.00	62,858.00	699,545.50
MANTENIMIENTO Y ASEO	30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00	360,000.00
COSTO DE ALMACENAJE PROD. TERMINADO	165,000.00	165,000.00	165,000.00	165,000.00	165,000.00	165,000.00	165,000.00	165,000.00	165,000.00	165,000.00	165,000.00	165,000.00	165,000.00	1,990,000.00
RETRABAJOS	18,515.00	17,192.50	16,870.00	14,547.50	14,547.50	14,547.50	10,580.00	9,257.50	9,257.50	9,257.50	5,200.00	5,200.00	5,200.00	144,162.50
LABORATORIO	108,450.00	108,450.00	108,450.00	108,450.00	108,450.00	108,450.00	108,450.00	108,450.00	108,450.00	108,450.00	108,450.00	108,450.00	108,450.00	1,277,400.00
CURSOS DE CAPACITACIÓN	8,000.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00	96,000.00
INVERSION POR EMPOWERMENT	25,000.00	25,000.00	25,000.00	25,000.00	25,000.00	25,000.00	25,000.00	25,000.00	25,000.00	25,000.00	25,000.00	25,000.00	25,000.00	300,000.00
PAGO DE AGUINALDO (15 DIAS)														92,558.00
PAGO DE FINANCIAMIENTO		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
VARIOS (MERCADOTECNA)		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	25,000.00	25,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	50,000.00
TOTAL DE EGRESOS	0.00	1,716,903.00	1,715,590.50	1,742,328.40	1,778,553.10	1,778,553.10	1,801,553.10	1,797,585.00	1,824,910.30	1,824,910.30	1,824,910.30	1,851,490.00	2,012,641.60	21,725,919.30
REMANENTE	4,243,089.20	394,929.00	399,251.50	369,503.60	475,988.80	475,988.80	450,968.90	384,590.40	487,963.70	487,963.70	497,953.70	541,718.00	390,910.40	9,617,753.00
SALDO INICIAL	0.00	4,243,089.20	4,638,018.70	5,034,289.70	5,403,773.70	5,879,740.20	6,355,707.10	6,808,874.00	7,191,264.40	7,689,218.10	8,187,171.80	8,685,125.50	9,276,843.50	5,617,753.90
SALDO FINAL	4,243,089.20	4,638,018.70	5,034,289.70	5,403,773.30	5,879,740.20	6,355,707.10	6,808,874.00	7,191,264.40	7,689,218.10	8,187,171.80	8,685,125.50	9,276,843.50	9,617,753.90	5,617,753.90

Flujo de caja

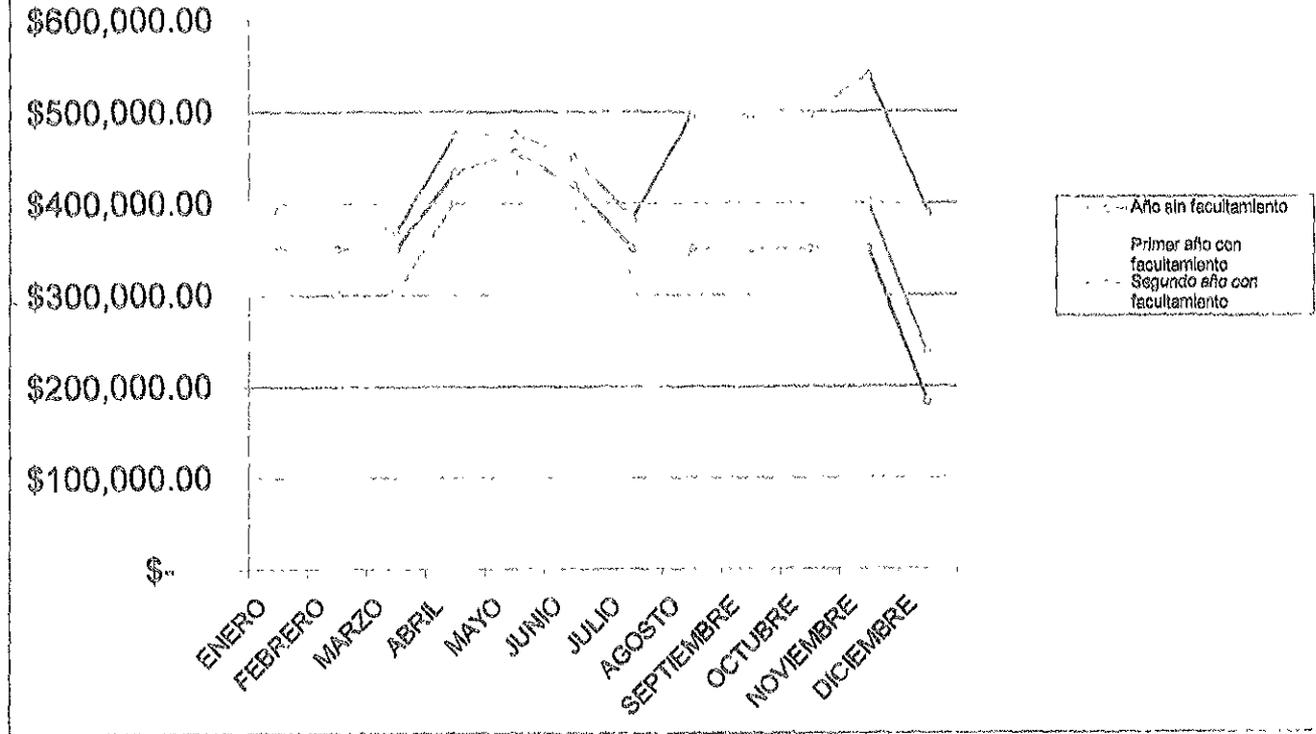


FIGURA 6.1 Gráfica de flujos de caja en el tiempo

Flujo de caja

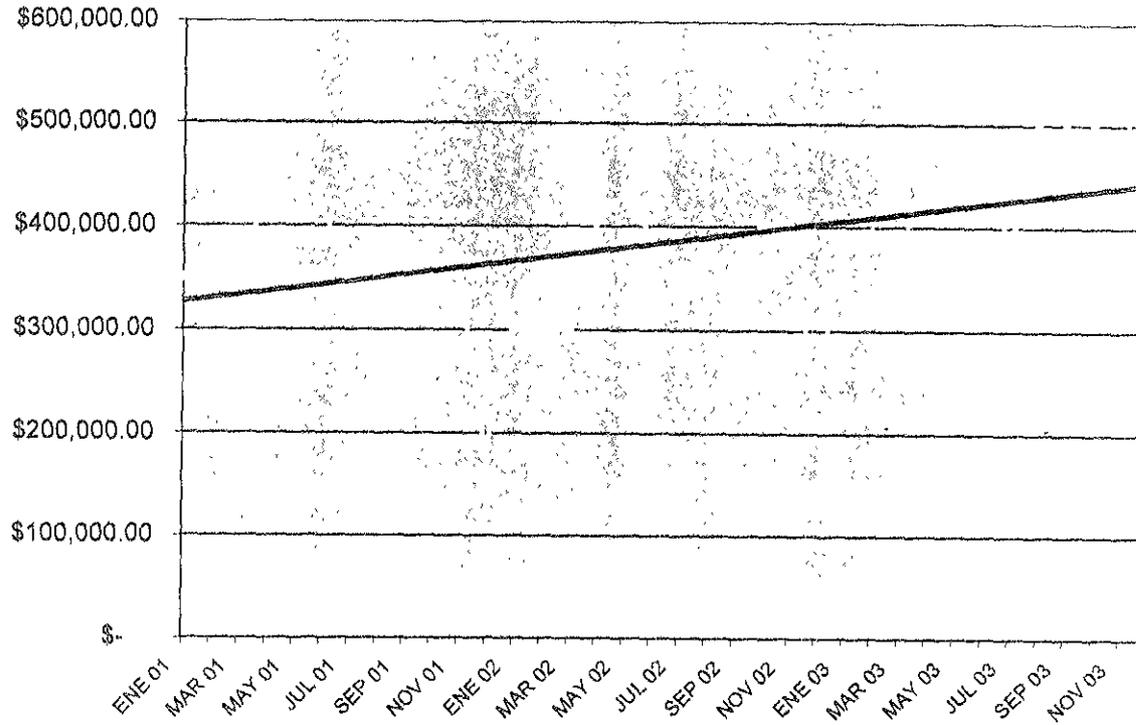


FIGURA 6.2 Gráfica de flujo de caja con y sin facultamiento

En la tabla de Flujo de Efectivo SIN PROYECTO, se observan las condiciones y las que actuaría la empresa si no se decidiera implantar facultamiento en la misma. Bajo este esquema, el saldo al final del año sería de \$4,354,716.00 manteniendo un nivel de producción de 27 lotes mensuales, es decir trabajando al 67.5% de la capacidad instalada.

En la segunda tabla de Flujo de Efectivo se analiza el primer año en el caso de que se decida implantar facultamiento en la empresa. De aquí se ve que el saldo final se ve generalmente disminuido en un 3%, debido a la inversión que tiene que destinarse a la implantación de la herramienta. Sin embargo, el esquema bajo el que trabaja la empresa comienza a modificarse ya que ahora se tiene una empresa en cuyos departamentos ya se tienen definidos los estándares de excelencia, las responsabilidades, autoridades y rumbo a seguir para conseguir las metas. Además, se va fomentando la cultura de la mejora continua.

En la última tabla de Flujo de Efectivo se plasman los cambios derivados del segundo año de implantación del facultamiento. En ella, se observa que el saldo final se duplica ya que ahora el saldo final sería de \$9,617,753.90, además, la capacidad instalada se está aprovechando en un 87.5%. Se estima que estos beneficios pudieran incrementarse a lo largo del transcurso del tiempo, siempre y cuando se siga con el esfuerzo de mejora continua por parte de la Directiva.

Al final de las tablas, se muestran dos gráficas (FIGURA 6.1), donde se puede observar que de implantarse el facultamiento en la empresa, el primer año se podría tener un pequeño decremento en las utilidades a comparación de lo que se esperaría obtener en caso de que se decidiera no implantar la herramienta. Sin embargo, esta pérdida se ve recuperada al segundo año. Por lo tanto, se puede ver una tendencia al crecimiento en la FIGURA 6.2.

Cabe mencionar que en ninguna de las 3 tablas mencionadas anteriormente se está considerando el efecto que tendrían los impuestos en los resultados finales, ya que los impuestos no son variables que puedan proyectarse linealmente a lo largo del tiempo debido a su dependencia en factores macroeconómicos.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Después de realizar este trabajo, se pudo observar que el facultamiento (*empowerment*) es una herramienta que se conoce muy poco en las empresas mexicanas, sean grandes, medianas o pequeñas. De hecho en la empresa nadie conocía el término, pero una vez que se le explicó al Director General de qué se trataba, este quedó convencido de que realmente podría ser de gran utilidad para mejorar la productividad-calidad de su empresa

Por medio de la investigación bibliográfica que se realizó sobre el otorgamiento de poder, de las estructuras que se deben de implantar para lograr el facultamiento (*empowerment*) y de desarrollar el caso práctico en la empresa en estudio se llegaron a las siguientes conclusiones y recomendaciones:

7.1 CONCLUSIONES

- El modo de pensar que condujo al éxito en el pasado no necesariamente llevará al éxito en el futuro. Ahora lo importante es reconocer el valor del ser humano y su gran poder motriz dentro de las organizaciones, así como que la participación es hoy una estrategia maestra de la gerencia de excelencia.
- Las empresas deben resolver primero sus problemas de operación básicos antes de poderse dedicar al esfuerzo de facultamiento de sus empleados.

El facultamiento (*empowerment*) es:

- Liberar toda la energía creadora sin explotar que hay en las compañías; es invitar a todo el personal a asumir responsabilidades y hacer pleno uso de sus destrezas y habilidades.
- Es avanzar en una dirección positiva que maximiza las actividades y habilidades. Sirve también para encontrar niveles elevados de satisfacción al enfrentar los retos de la vida y para aceptar que todos tenemos la oportunidad de crecer mucho más

- Involucra un gran esfuerzo por parte de todas las personas que laboran en la empresa, a fin de obtener un mejor ambiente laboral e influir en los resultados de la organización
- El facultamiento (*empowerment*) no divide a la empresa en piezas pequeñas, por el contrario, busca generar una empresa más sólida y grande que permita el beneficio de cada uno de las partes que la conforman
- No se puede convertir a una persona en facultada de un día para otro. Se necesita fomentar las habilidades de la persona y generarle autoconfianza antes de pensar en darle un poco más de poder.
- Al detectar las estructuras de poder que presentan debilidades en la empresa y modificar dichas debilidades, no sólo se fomenta la creación del ambiente propicio para implantar el facultamiento (*empowerment*), sino que le permite a la empresa definir su estructura organizacional, delimitar las funciones y obligaciones de cada persona, mejorar los medios de comunicación y retribuir de una mejor manera a los trabajadores por su desempeño.
- Si se tiene un empleado que se sienta realmente facultado, podrá contribuir a que la compañía sea más considerada con los clientes y al mismo tiempo financieramente más sana, al ser más productiva y desarrollar trabajo de mayor calidad
- La implantación del facultamiento (*empowerment*) requiere que la empresa en cuestión tenga bien definida su misión y que sea conocida y comprendida no nada más por los directivos sino por todo el personal de la empresa (sindicalizado o no). Posteriormente deben delimitarse perfectamente los objetivos y metas que pretenda alcanzar a corto, mediano y largo plazo, al igual que una base muy firme de valores que formen la cultura organizacional de la empresa

Es necesario un cambio cultural y de liderazgo que le permita a los directivos perder el miedo a otorgar poder a sus colaboradores. Necesitan convencerse de que uno de los pilares fundamentales es la confianza

Al comienzo del proceso de implantación del facultamiento (*empowerment*) se pueden presentar las siguientes situaciones

1. La mayoría de los directivos operen siguiendo el estilo de mando y cumplimiento, y son pocos los que verdaderamente apoyan la participación de los empleados y el trabajo en grupo.
2. Un pequeño porcentaje de los empleados participe en actividades de grupo
3. Existan planes generales y no específicos para incrementar la participación de los empleados.
4. Las mejoras en el ambiente de la organización y a las prácticas de manejo de recursos humanos resulten de las sugerencias y quejas de los empleados
5. La forma y el número de sugerencias por parte de los empleados sean relativamente estables al principio.

Sin embargo, es necesario recalcar que la implantación del facultamiento (*empowerment*) es un proceso lento, gradual y un poco doloroso, pero las etapas siguientes muestran que la empresa cambia de un modelo jerárquico tradicional a una organización cuya transformación es notable y los beneficios amplios

- En la medida en que los directivos otorguen poder a los demás estarán obteniendo ellos mismos más poder para dirigir la empresa, y conforme deleguen responsabilidades tendrán más tiempo para desarrollar la planeación que tanto les hace falta.
- El que las empresas tengan bien definidos su misión, objetivos e índices de productividad no nada más les ayudará a implantar el facultamiento (*empowerment*) sino que tendrá como resultado el incremento de su

competitividad, cumpliendo con los estándares de productividad-calidad que el mercado internacional requiere hoy en día

Las aportaciones de los empleados son de suma importancia ya que ellos saben que es lo que se requiere en sus lugares de trabajo para poder desarrollar mejor sus actividades y obtener los resultados esperados en la empresa.

Cada empleado es una fuente de conocimiento que, independientemente del puesto que ocupe en la empresa, es capaz de tomar decisiones inteligentes. Sólo hace falta motivarlo, brindarle la información y conocimientos necesarios y ayudarlo a perder el miedo a hacer las cosas

- Las empresas facultadas presentan una mejora en su productividad, moral más alta, reducción de costos, mejor servicio a los clientes, reducción en el ausentismo y rotación de personal, más innovación y creatividad y una mayor capacidad para atraer personal calificado y capaz

2 RECOMENDACIONES

- Definir claramente las relaciones existentes entre los distintos departamentos (estructura organizacional), así como las obligaciones y autoridad correspondiente a cada persona que labora en la empresa.
- Los directivos deben determinar hacia donde se quiere llegar en la empresa y dar a conocer dicha percepción a todo aquel que trabaje en la empresa a fin de conjuntar los esfuerzos individuales y llegar al objetivo planteado
- Generar un plan de capacitación que le permita al empleado fortalecer sus habilidades para desarrollar su trabajo, mejorar su autoestima y eliminar en sus superiores todos aquellos miedos existentes para poderle delegar mayor responsabilidad

mejorar los medios de comunicación existentes en la empresa para transmitir órdenes, a fin de evitar contradicciones y retrasos o retrabajos debido a una mala comunicación entre el superior y sus subordinados.

Se le debe dar al empleado el derecho de equivocarse y en lugar de reprimirlo se le debe guiar y enseñarle cómo se deben hacer las cosas para evitar futuras equivocaciones

Fomentar la creación de verdaderos equipos de trabajo seleccionando personas que posean habilidades intelectuales, técnicas y sociales complementarias y que estén enfocadas a un propósito en común, a fin de generar un ambiente de trabajo en el que continuamente se esté aprendiendo.

- Fomentar, en la medida que sea posible, la participación de los empleados en la toma de decisiones de la empresa.
- Realizar un proceso de encuesta formal regular orientado a la determinación de niveles de satisfacción del empleado (clima organizacional), a fin de emprender acciones de seguimiento que permita el mejoramiento de las prácticas de manejo del recurso humano y los métodos de trabajo existentes.
- Promover equipos conformados por iguales con un "entrenador" que los guíe, pero no los controle
- Para poder medir los beneficios que tiene como consecuencia la implantación de facultamiento (*empowerment*) se deben establecer una serie de índices que permitan medir la productividad de la empresa. Al medir la productividad se estará midiendo implícitamente el rendimiento de las personas y el aprendizaje que se vaya derivando de la implantación de la herramienta

RAZONES PARA ESCOGER EL FACULTAMIENTO (EMPOWERMENT) COMO ESTRATEGIA PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD-CALIDAD.

Favorece el desarrollo y el uso de los talentos ocultos que existen en los individuos, lo que provoca que se tenga un mayor aprovechamiento del potencial del personal y por lo tanto una mayor efectividad de los programas de desarrollo de recursos humanos en general

Conlleva introducir el poder y la toma de decisiones hasta los niveles inferiores de la organización, llevando así a mejorar las relaciones con los clientes y acelerar la resolución de los problemas que éstos pudieran tener.

Permite un incremento del trabajo generado y su reconocimiento ya que las personas pueden tomar la responsabilidad de su trabajo, organizarlo para que se adapte a sus necesidades individuales y llevarlo a cabo, sin ningún tipo de interferencias externas, consiguiendo mejores resultados.

- ◊ Junto con la mayor flexibilidad y libertad en el trabajo, el facultamiento (*empowerment*) otorga la posibilidad de ser creativos e innovadores. Estas características traen como consecuencia que las organizaciones sean "inteligentes", capaces de aprender e innovar para vencer a la competencia
- ◊ Ha contribuido a la introducción de una mayor calidad. Las personas a las que se les ha dado la misión directiva de *Calidad Total* y las técnicas, habilidades y metodologías para ocuparse de ellas han encontrado una mayor satisfacción e interés en su trabajo buscando mejoras.
- ◊ La gente comienza a tener un mayor compromiso con sus obligaciones, por lo que el ausentismo y rotación de personal disminuyen.
- ◊ Los directivos lo consideran un medio para eliminar las burocracias y facilitar la realización de los procesos

ayuda a organizar las estructuras jerárquicas de manera más plana y simple, lo que hace que las líneas de autoridad y responsabilidad sean más claras, que se logren incrementos importantes en los niveles de responsabilidad y de productividad de los directivos para cumplir con los objetivos de manera más rápida

Permite formar equipos de trabajo autodirigidos en lugar de grupos aislados. Estos equipos trabajan de manera más ágil y eficiente al estar bien organizados y colaborando entre sí constantemente

- › Permite que los empleados tengan información suficiente, oportuna y clara para poder realizar sus actividades.
- ◇ Existe reducción en la duplicidad de funciones ya que cada persona sabe que es lo que le corresponde hacer dentro del proceso productivo y tiene la autoridad suficiente para poder desarrollarse dentro de la empresa, sin interferir con el desarrollo del resto de sus compañeros de trabajo.
- ◇ El facultamiento (*empowerment*) contempla que todos los integrantes de la compañía cumplan con estándares de excelencia preestablecidos y que a través de ellos sea medido su desempeño, alcanzándose así los objetivos propios de la empresa.

ANEXO 1A: Principales razones financieras

ANEXO 1B: Índices de productividad-calidad

ANEXO 2: Características del personal no sindicalizado que labora en la planta.

ANEXO 3: Organigrama actual.

ANEXO 4: Estados de resultados actual y proforma.

ANEXO 5: Cuadro resumen sobre el total de la producción mensual.

ANEXO 6: Formato de la encuesta aplicada a directivos sobre el nivel de
Facultamiento (*empowerment*).

ANEXO 7: Formato de la encuesta aplicada a personal no sindicalizado sobre
las estructuras de poder.

ANEXO 8: Matrices de resultados de ambas encuestas aplicadas.

ANEXO 9: Organigrama propuesto.

ANEXO 10: Formato para medir la productividad-calidad de la empresa.

ANEXO 11: Índices de productividad estimados al 2002 y 2003 con y sin
facultamiento

BIBLIOGRAFÍA

- 1 Empowerment
Blanchard, Ken
Gpo Editorial Norma
Colombia, 1996
- 2 Planificación y Aplicaciones creativas de Recursos Humanos
Una Orientación Estratégica
Burack, Elmer H
Ed. Díaz de Santos S A.
Madrid, España 1990
3. Manual del Empowerment
Wilson, Terry
Edit. Gestión 2000
Barcelona, 1999
- 4 Serie: Guías técnico-metodológicas para pequeña empresa (13 tomos) Secretaría del Trabajo y previsión Social
Subsecretaría B
Dirección General de Capacitación y Productividad
México DF. 1994
5. Empowerment. Cómo otorgar poder y autoridad a su equipo de trabajo
Scott, Cynthia D. & Jaffe, Dennis T.
Grupo Editorial Iberoamericana
México, 1994
6. Recursos Humanos en las Oganizaciones
Kossen
Edit Harla
5ª Edición
7. Cómo romper paradigmas y provocar el cambio
Cruz, José
Edit. Onón
- 8 Humanware
Perel, Vicente L
Edit Macchi
Argentina, 1995
- 9 Creatividad en la Empresa
Rodríguez Estrada, Mauro
Edit Pax México

0. Inteligencia Emocional
Cooper, Robert K
Gpo. Editorial Norma
1. *Planificación para la calidad, la productividad y una posición competitiva*
Howark Gitlow
Ed. Ventura
2° edición
2. *Introducción a las estadísticas para la calidad total*
Vélez, Netzahualcoyotl
Ed. Limusa
13. *El poder de las organizaciones*
Alicia Kaufmann
Editorial Esic
2° edición, 1996 España
14. *Sociología del comportamiento organizativo*
Alicia Kaufmann
3° edición, 1993 España
15. *La pirámide del poder*
Diane Tracey
Ed. Javier Vergara editors
Argentina 1991
16. *Análisis e interpretación de los estados financieros*
José Luis Espínola Blando
Palacio de Minería, 1999

INTERNET

- ◇ <http://www.mhmail.com/articles/EmpowWork.html>
- ◇ <http://www.geocities.com/TimesSquare/1848/org.html>
- ◇ <http://www.fed.org/allabout/allabout.htm>
- ◇ <http://www.empowerment-ve.com/>
- ◇ <http://spin.com.mx/~rjaguado/empower.html>
- ◇ <http://www.sht.com.ar/archivo/Management/empowerment.htm>
- ◇ http://www.businessperu.com.pe/1997/octubre/articulo/1_2.htm
- ◇ <http://paginas.ccm.itesm.mx/~analista/pem.htm>
- ◇ <http://jluisgarcia.tripod.com/jlgs/index.htm>
- ◇ <http://jluisgarcia.tripod.com/index.htm>
- ◇ <http://www.interpower.com.mx/altair/gail/productividad.html>
- ◇ <http://spin.com.mx/~rjaguado/producti.html>
- ◇ <http://www.saludyestetica.com/desarrollo/38.shtml>
- ◇ http://members.tripod.com/ve/acaragua/ivan/motivacion_y_productividad.html
- ◇ <http://www.uv.es/~meliajl/Segur/A60Web/A60PC.htm>
- ◇ <http://www.conindustria.org/6monstruosdelmiedo.pof>

A N E X O S

PRINCIPALES RAZONES FINANCIERAS ¹

RAZONES DE LIQUIDEZ	
$\frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo a corto plazo}}$	Mide el margen de seguridad en veces que la empresa mantiene para cubrir fluctuaciones en el flujo de efectivo. Entre mayor sea el resultado, mayor es la probabilidad de que sus pasivos sean pagados a tiempo. Si es más de la unidad tiene para pagar sus deudas y aun le quedan recursos.
Razon del ácido $\frac{\text{Activo circulante-Inventarios}}{\text{Pasivo a corto plazo}}$	Mide el grado en veces que los recursos disponibles pueden hacer frente a las obligaciones contraídas en el corto plazo. Mientras el resultado sea mayor de la unidad, habla de la buena administración que tiene la empresa.
Capital de trabajo $\text{Activo circulante-Pasivo a corto plazo}$	Mide en pesos si la empresa cuenta con los recursos suficientes de corto plazo para hacer frente a las obligaciones del mismo plazo.

ROTACIONES	
Cuentas por cobrar <i>Paso 1 det. \$</i> $\frac{\text{Cuentas por cobrar (neto)}}{\text{Ventas netas crédito}}$	Indica en días o en meses en que la empresa recupera la cartera por cobrar.
<i>Paso 2</i> Cuentas por cobrar a ventas x días del año = días cartera ó Cuentas por cobrar a ventas x meses del año = mes cartera	
Inventario <i>Paso 1 det. \$</i> $\frac{\text{Inventarios (neto)}}{\text{Costo de ventas (futuras)}}$	Indica en días o en meses cuanto tarda la empresa en convertir el inventario en ventas.
<i>Paso 2</i> Inventarios a costo de ventas x días del año = días inventarios ó Inventarios a costo de ventas x meses del año = meses inventarios	

Absorción de interés y deuda

$$\frac{\text{Utilidad de operación}}{\text{Interés de obligaciones}}$$

Indica que las necesidades de interés se cubren X veces y es el nivel al cual pueden decaer los ingresos sin que la empresa suspenda el pago por servicios de deuda

Sobre la inversión de los accionistas

%

$$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Promedio de inversión de los accionistas}}$$

Esta razón nos indica la rentabilidad que tuvieron los accionistas

%

$$\frac{\text{Utilidad antes de imp. e int.}}{\text{Prom. de inversión de los accionistas + Pasivo a largo plazo}}$$

Esta razón es una medida de eficiencia que determina la rentabilidad sobre los fondos que permanentemente se han usado dentro de la empresa

veces ó \$

$$\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Promedio de inversión de accionistas}}$$

Indica el grado en que las ventas están apoyadas por capital de los accionistas, o por cada peso de capital de accionistas cuanto se genera de ventas.

%

$$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas netas}}$$

Indica la rentabilidad de cada peso vendido, es importante el cálculo de esta razón con la utilidad de operación

\$

$$\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Activos totales}}$$

Indica que por cada peso de inversión se genera \$X de venta

veces

$$\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Activos circulantes}}$$

Mide las necesidades de venta netas sobre activos circulantes, es decir, por cada peso de activo circulante se requiere \$X dinero de ventas

Rotación de la inversión

Paso 1 veces

$$\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Prom. inversión de accionistas + Pasivo a largo plazo}}$$

Indica por cada peso de capital cuanto se está vendiendo

Razón de utilidad de operación

Paso 2 %

$$\frac{\text{Utilidad de operación}}{\text{Ventas}}$$

Muestra la rentabilidad en utilidad de operación por peso vendido

Rentabilidad de la inversión

Rotación de la inversión x Razón de la utilidad de operación

RAZONES DE SOLVENCIA**Apalancamiento**
$$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Capital contable}}$$
$$\frac{\text{Pasivo corto plazo}}{\text{Capital contable}}$$
$$\frac{\text{Pasivo largo plazo}}{\text{Capital contable}}$$
$$\frac{\text{Activos totales}}{\text{Capital contable}}$$

Indica la relación de lo invertido en la empresa (%) por acreedores, por cada peso que han invertido los accionistas. Lo mejor es que el resultado sea menor que la unidad.

El resultado de esta razón significa que los acreedores de corto plazo tienen una participación en el negocio de \$0.xx por cada peso que los accionistas han invertido en la empresa.

El resultado de esta razón significa que los acreedores de largo plazo tienen una participación en el negocio de \$0.xx por cada peso que los accionistas han invertido en la empresa.

Significa que por cada peso que los accionistas inviertan, el negocio requiere de \$1.xx de activos, por lo tanto se han obtenido \$0.xx de financiamiento externo.

RAZONES DE MERCADO**Precio valor en libros (PVC ó PVL)**
$$\frac{\text{Precio de mercado de la acción}}{\text{Valor en libros ó valor contable de la acción}}$$

Indica si la empresa en el mercado se encuentra sobrevaluada, subvaluada o en equilibrio.

Precio utilidad (PU)
$$\frac{\text{Precio de mercado de la acción}}{\text{Utilidad por acción}}$$

Indica en cuantos periodos se recupera la inversión vía utilidades de la empresa.

¹ APUNTES DIPLOMADO EN FINANZAS CORPORATIVAS Módulo VII Financiamiento, Mtro Marco V Gómez Pacheco, Palacio de Minería, México 1999.

ÍNDICES DE PRODUCTIVIDAD-CALIDAD²

ECONOMICIDAD	
Economicidad	$\frac{\text{Producción}}{\text{Costos}}$ <p>Mide la cantidad máxima producida sobre el capital empleado en la empresa</p>

PRODUCTIVIDAD	
Productividad Global	$\frac{\text{Producto Total}}{\text{Total de insumos}}$ <p>Mide la utilización de los recursos materiales y humanos dentro de la empresa</p>
Productividad Parcial	Mide la relación del producto obtenido y algún insumo en particular
Productividad del material	$= \frac{\text{Producto Total}}{\text{Total del material consumido}}$
Productividad del Trabajo	$= \frac{\text{Producto Total}}{\text{total de horas-hombre}}$
Productividad de la Maquinaria	$= \frac{\text{Producto Total}}{\text{Total de horas-máquina}}$
Productividad del Capital	$= \frac{\text{Producto obtenido}}{\text{Capital}}$
Productividad Mano de Obra	$= \frac{\text{Producto obtenido}}{\text{Mano de obra directa}}$
Productividad Materia prima	$= \frac{\text{Producto obtenido}}{\text{Materia Prima}}$
Productividad Otros Insumos	$= \frac{\text{Producto obtenido}}{\text{otros insumos}}$
Productividad Capacidad instalada	$= \frac{\text{Productos obtenidos}}{\text{Capacidad de producción}}$
Productividad de los Energéticos	$= \frac{\text{Productos obtenidos}}{\text{Energía consumida}}$
Productividad Neta Total	<p>Este índice se conoce también como índice de valor agregado ya que no considera el valor de la materia prima adquirida por la empresa, sino solamente el de los insumos agregados para obtener el producto</p> $\frac{\text{Producto obtenido} - \text{Materia Prima}}{\text{Recursos empleados} - \text{Materia Prima}}$

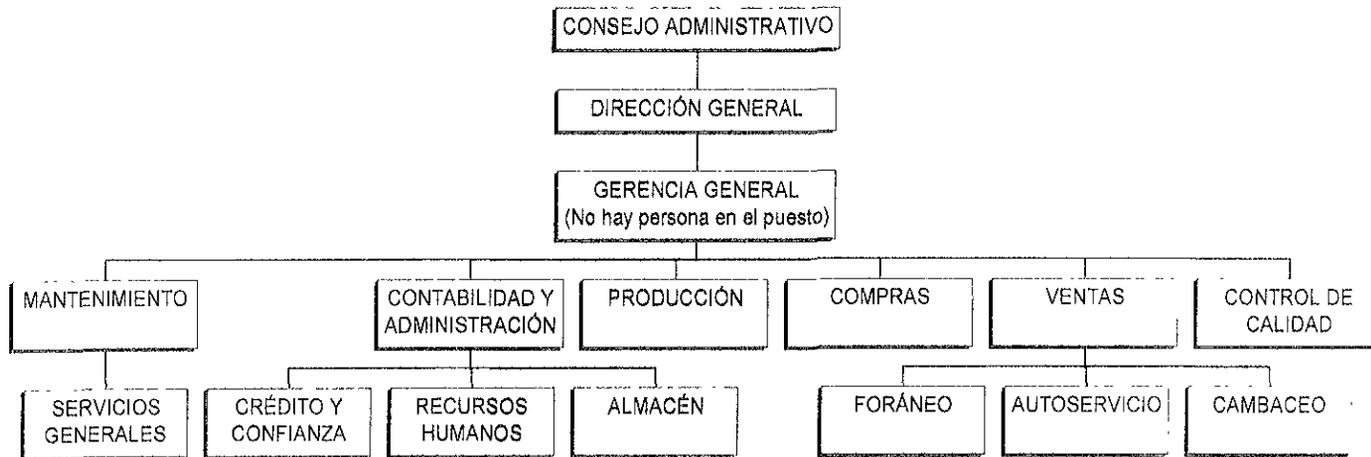
CALIDAD	
Porcentaje de Calidad	$\frac{\text{Total de productos defectuosos}}{\text{Total de productos obtenidos}} \times$

PUUESTO	DEPARTAMENTO	ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO	ESCOLARIDAD	EDAD	JEFE INMEDIATO	DEPARTAMENTOS CON QUE SE RELACIONA	PERSONAS A SU CARGO	ACTIVIDADES PRINCIPALES	INDICADORES
Jefe de Control de Calidad	Control de Calidad	3 años	Ingénieur Químico	27 años	Director General	Producción y Mantenimiento	ninguna	<ul style="list-style-type: none"> Control de la Producción (realizar pruebas fisicoquímicas y biológicas durante todo el proceso así como la verificación de amapure serigrafía, etc. y dar el Voto al producto final antes de salir) Investigación y desarrollo de nuevos productos 	<ul style="list-style-type: none"> Bitácoras de reportes de análisis de indicadores físicos químicos y biológicos del producto final Reportes de análisis a materias primas y control de pruebas a materias primas Cumplimiento a NOMs
Encargado de Bancos	Pagos	6 meses	Bachillerato	24 años	Contabilidad y Administración	Compras Crédito y Cobranza	ninguna	<ul style="list-style-type: none"> Checar saldos Encargado de la chequera (único acceso) Pago a proveedores Atender en la relación de cobranza 	<ul style="list-style-type: none"> Controles internos como hojas labores (programa de pagos libros de bancos chequear de control (consecutivo de cheques, depósitos, correcciones) Control de cheques girados (cheques rebatados y cargo de cheques) Cumplido para cancelar pagos Cantidad de facturas capturadas correctamente
Capturista de datos	Contabilidad y Administración	3 meses	Preparatoria	20 años	Contabilidad y Administración	Ventas	ninguna	<ul style="list-style-type: none"> Revisar facturas (ver que estén bien elaboradas y mantener en orden las facturas) Verificar datos de las facturas 	
Auxiliar Administrativo	Contabilidad y Administración	2 años	Carrera Comercial	27 años	Contabilidad y Administración	Cuentas por pagar, Compras, Almacén, Calidad, Gerencia Comercial y Dirección General	ninguna	<ul style="list-style-type: none"> Actividades Secretarías Facturación Contar teléfono 	<ul style="list-style-type: none"> Retiro/actualización por parte del jefe inmediato
Encargado de Compras y Almacén	Contabilidad y Administración	4 años	Secundaria y Musca	26 años	Contabilidad y Administración * Dirección General	Producción Administración (Insumos) y Mantenimiento	2 (Almacén y Chofer)	<ul style="list-style-type: none"> Compra de materia prima Control del stock de seguridad Pedidos de muestras para analizar la calidad y especificaciones de materia prima Cobranza de precios y búsqueda de proveedores Designar ruta del chofer 	<ul style="list-style-type: none"> Registro de materia prima (Cardex) Requisiciones de compra Hoja de pedidos (format) Puntualidad en las cuentas por pagar Tiempo de entrega de la materia prima
C. C. Mayor General	Contabilidad y Administración	4 años	Contador Público	31 años	Director General	Compras, Pagos, Recursos Humanos, Facturación, Crédito y Cobranza	7	<ul style="list-style-type: none"> Coordinación del flujo de dinero las actividades derivadas de los registros contables (pago ventas y crédito y cobranza principalmente) Llevar el control de todo lo relacionado con Recursos Humanos (etas y bajas de los empleados solicitud de vacaciones, revisión de aumento de sueldos pago de nómina etc.) Almacén (inventarío) 	<ul style="list-style-type: none"> ALMACÉN Controlar intentos para la planeación de compras entradas y salidas de materia prima y producto terminado corte de documentos control de remisiones etc COMPRAS Requisiciones, orden de pedido solicitud de cheque CRÉDITO Y COBRANZA Soporte de Control de Cobranza (facturas que repite) PAGOS Libro de registro de chequeras y libro de registro de saldos RECURSOS HUMANOS
Director Comercial	Ventas	6 años	Licenciatura	25 años	Director General	Producción Almacén Contabilidad Crédito y Cobranza	35	<ul style="list-style-type: none"> Cambaceo Ventas Foráneas y Autoservicio Cobranza a Foráneos 	<ul style="list-style-type: none"> Cuotas de ventas por vendedor (200 ca as semanales en Cambaceo 35 cajas semanales en autoservicio más un 50% en oferta visitando 12 loc. sales) Reportes del producto total que sale para financieros
Jefe de Mantenimiento	Mantenimiento	8 años	Técnico Profesional Electricista	37 años	Director General	Producción y Calidad	3	<ul style="list-style-type: none"> Mantenimiento Preventivo y Correctivo 	NO PROPORCIONARON
Chofer de la Gerencia	Contabilidad y Administración	2 meses y medio	Secundaria	24 años	Todos	Contabilidad y Administración	0	<ul style="list-style-type: none"> Mensajero 	no tiene
Representante de ventas	Cambaceo	3 meses	secundaria	31 años	Gerente de Cambaceo	Cambaceo	0	<ul style="list-style-type: none"> Cobranza y ventas a distribuidoras 	NO PROPORCIONARON
Secretaria	Cambaceo	2 meses	bachillerato	33 años	Gerente de Cambaceo	Recursos humanos	0	<ul style="list-style-type: none"> Cobranza y admin de ventas 	NO PROPORCIONARON
Promotor (coordinador)	Cambaceo	3 meses	medio superior	31 años	Gerente de Cambaceo	Administración Ventas	2	<ul style="list-style-type: none"> Reclutamiento Promoción Cobranza 	NO PROPORCIONARON
Promotor	Cambaceo	3 meses	pasante	31 años	Gerente de Cambaceo	Administración Ventas	0	<ul style="list-style-type: none"> Reclutamiento Promoción Administración 	NO PROPORCIONARON
Promotor	Cambaceo	1 mes	Licenciatura	38 años	Gerente de Cambaceo	Dirección Ventas Contabilidad	0	<ul style="list-style-type: none"> Reclutamiento Promoción Cobranza 	NO PROPORCIONARON
Promotor	Ventas	2 meses	preparatoria	37 años	Gerente de Cambaceo	Administración Ventas	1	<ul style="list-style-type: none"> Reclutamiento Promoción Administración 	NO PROPORCIONARON
Jefe de Producción	Producción	6 años	Licenciatura en Química	35 años	Director General	Mantenimiento Control de Calidad Almacén Ventas	27	<ul style="list-style-type: none"> Planeación de toda el Área productiva 	Administración por objetivos

ANEXO 3:

ORGANIGRAMA ACTUAL

PROPORCIONADO POR LA DIRECCIÓN GENERAL



NEXO 4:

EMPRESA EN ESTUDIO
ESTADO DE RESULTADOS
(SEPTIEMBRE 2001)

VENTAS TOTALES		\$1,900,800.00
- Devoluciones	\$0.00	
- Bonificaciones	\$0.00	\$0.00
<hr/>		
VENTAS NETAS		\$1,900,800.00
- Costo de Ventas		
Costo de producción sin m o.	\$1,188,000.00	
Mano de obra directa	\$74,560.00	\$1,262,560.00
<hr/>		
UTILIDAD BRUTA		\$638,240.00
- Gastos de Operación:		
Gastos de Administración	\$161,000.00	
Gastos de Venta	\$99,000.00	\$260,000.00
<hr/>		
UTILIDAD DE OPERACIÓN		\$378,240.00
+ Otros Ingresos	\$0.00	
- Otros gastos	\$0.00	\$0.00
<hr/>		
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN		\$378,240.00
-RUT (10%)	\$37,824.00	
<hr/>		
BASE GRAVABLE		\$340,416.00
-ISR (35%)	\$119,145.60	
<hr/>		
UTILIDAD NETA		\$221,270.40

NOTA:**Costo total de lo vendido:**

\$1,188,000 (Costo de producción sin mano de obra) + \$74,560 (Mano de obra directa)
161,000 (Gastos de Administración) + 99,000 (Gastos de venta) = \$1,522,560.00

EMPRESA EN ESTUDIO
ESTADO DE RESULTADOS PROFORMA
 (SEPTIEMBRE 2002)

VENTAS TOTALES			\$1,971,200.00
- Devoluciones		\$0.00	
- Bonificaciones		\$0.00	\$0.00
<hr/>			
VENTAS NETAS			\$1,971,200.00
- Costo de Ventas			
Costo de producción sin m o.	\$1,212,348.00		
Mano de obra directa	\$77,080.00	\$1,289,428.00	
<hr/>			
UTILIDAD BRUTA			\$681,772.00
- Gastos de Operación.			
Gastos de Administración	\$161,000.00		
Gastos de Venta	\$99,000.00	\$260,000.00	
<hr/>			
UTILIDAD DE OPERACIÓN			\$421,772.00
+ Otros Ingresos	\$0.00		
- Otros gastos	\$0.00	\$0.00	
<hr/>			
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN			\$421,772.00
-RUT (10%)	\$42,177.20		
<hr/>			
BASE GRAVABLE			\$379,594.80
-ISR (35%)	\$132,858.18		
<hr/>			
UTILIDAD NETA			\$246,736.62

EMPRESA EN ESTUDIO
ESTADO DE RESULTADOS PROFORMA
 (SEPTIEMBRE 2003)

VENTAS TOTALES		\$2,323,200.00
- Devoluciones	\$0.00	
- Bonificaciones	\$0.00	\$0.00
<hr/>		
VENTAS NETAS		\$2,323,200.00
- Costo de Ventas		
Costo de producción sin m.o.	\$1,371,621.00	
Mano de obra directa	\$82,016.00	\$1,453,637.00
<hr/>		
UTILIDAD BRUTA		\$869,563.00
- Gastos de Operación		
Gastos de Administración	\$177,100.00	
Gastos de Venta	\$132,000.00	\$309,100.00
<hr/>		
UTILIDAD DE OPERACIÓN		\$560,463.00
+ Otros Ingresos	\$0.00	
- Otros gastos (Facultamiento)	\$25,000.00	\$25,000.00
<hr/>		
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN		\$535,463.00
-RUT (10%)	\$53,546.30	
<hr/>		
BASE GRAVABLE		\$481,916.70
-ISR (35%)	\$168,670.85	
<hr/>		
UTILIDAD NETA		\$313,245.86

ANEXO 5:

CUADRO RESUMEN SOBRE EL TOTAL DE LA PRODUCCIÓN MENSUAL

PRODUCCIÓN

27 lotes = 27,000 cajas = 243,000 paquetes = 1,215,000 botellitas

MANO DE OBRA

Planta

(48 obreros x \$1,320) + (4 supervisores x \$2800) = \$74,560.00

Administración

(5 empleados x \$ 28,000) + (7 empleados x \$ 3,000) = \$161,000 00

Ventas

(33 vendedores x \$ 3.000) = \$99,000.00

Total

\$334,560.00

COSTO DE PRODUCCIÓN TOTAL MENSUAL SEPTIEMBRE

Costo de producción sin mano de obra + Mano de obra directa = Producción Mensual

\$1,215,000 + \$ 74,560 = \$1,289,560 00

PIEZAS VENDIDAS EN EL MES (97.7%)

1,188,000 piezas

HORAS TRABAJADAS AL MES

16 (horas) x 27 días = 432 horas

CUADRO RESUMEN SOBRE EL ESTIMADO DE LA PRODUCCIÓN MENSUAL

PRODUCCIÓN

Julio 2002	28 lotes = 28,000 cajas = 252,000 paquetes = 1,260,000 botellitas
Octubre 2002	29 lotes = 29,000 cajas = 261,000 paquetes = 1,305,000 botellitas
Enero 2003	30 lotes = 30,000 cajas = 270,000 paquetes = 1,350,000 botellitas
Marzo 2003	31 lotes = 31,000 cajas = 279,000 paquetes = 1,395,000 botellitas
Abril 2003	32 lotes = 32,000 cajas = 288,000 paquetes = 1,440,000 botellitas
Agosto 2003	33 lotes = 33,000 cajas = 297,000 paquetes = 1,485,000 botellitas
Noviembre 2003	34 lotes = 34,000 cajas = 306,000 paquetes = 1,530,000 botellitas
Diciembre 2003	35 lotes = 35 000 cajas = 315,000 paquetes = 1,575,000 botellitas

MANO DE OBRA

Planta			
2002	(48 obreros x \$1,320) + (4 supervisores x \$2800) =		\$74,560.00
2003	(48 obreros x \$1,452) + (4 supervisores x \$3080) =		\$82,016.00
Administración			
2002	(5 empleados x \$ 28,000) + (7 empleados x \$ 3,000) =		\$161,000.00
2003	(5 empleados x \$ 30800) + (7 empleados x \$ 3,300) =		\$177,100.00
Ventas			
2002	(33 vendedores x \$ 3,000) =		\$99,000.00
Enero 2003	(33 vendedores x \$ 3,300) =		\$108,900.00
Agosto 2003	(40 vendedores x \$ 3,300) =		\$132,000.00

COSTO DE PRODUCCIÓN TOTAL MENSUAL SEPTIEMBRE

Costo de producción sin mano de obra + Mano de obra directa = Producción Mensual

Septiembre 2002	\$1,239,902.20	+	\$ 74,560.00	=	\$1,314,462.20
Septiembre 2003	\$1,402,794.30	+	\$ 82,016.00	=	\$1,484,810.30

PIEZAS VENDIDAS EN EL MES (97.7%)

Septiembre 2002	1,232,000 piezas
Septiembre 2003	1,452,000 piezas

HORAS TRABAJADAS AL MES

16 (horas) x 27 días = 432 horas

ANEXO 6:

FORMATO DE LA ENCUESTA APLICADA A LOS DIRECTIVOS

REVISIÓN DEL NIVEL DE EMPOWERMENT

A continuación se muestran algunas características de lugares de trabajo sin *Empowerment*. ¿Cuántas de éstas se encuentran en su lugar de trabajo? Haga una marca a continuación de cada una de ellas.

- A la gente no le gusta mucho su trabajo.
- La gente es muy negativa.
- La gente sólo hace lo que se supone debe de 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 *Empowerment* tienen los siguientes sentimientos. Marque aquellos sentimientos que se apliquen a su lugar de trabajo.

- No son importantes.
- Normalmente deben guardar sus ideas para ellos mismos.
- Ellos "venden" su trabajo.
- No se necesita mucho de sus habilidades y energía.

Los empleados con *Empowerment* tienen las siguientes características. Coloque una marca en aquellas que se aplican a su lugar de trabajo.

- 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 como hacen su propio trabajo
- Toman la iniciativa.

ANEXO 7:

FORMATO DE LA ENCUESTA APLICADA A PERSONAL NO SINDICALIZADO SOBRE LAS ESTRUCTURAS DE PODER.

ENCUESTA DE EMPOWERMENT

Este cuestionario se diseñó para saber como se siente usted con su trabajo. A fin de que usted pueda expresar con la mayor libertad y honestidad posible sus sentimientos en referencia al trabajo que cumple, el cuestionario no pide que usted proporcione su nombre

Las preguntas que se muestran a continuación son del formato *DE ACUERDO/ EN DESACUERDO*, muchas de ellas son muy similares en su diseño pero no se deje perturbar por esto. Por favor lea cada pregunta y después de haberla leído marque con un círculo o cruz el número que usted piensa que representa mejor sus sentimientos. Si usted marca con un círculo o cruz el número 10, ello indicará que usted está completamente de acuerdo con la pregunta. Si usted está completamente en desacuerdo con la pregunta, entonces marque el número 1. Si marca cualquier número entre 1 y 10, reflejará con ello una graduación de sus sentimientos entre estos dos extremos. Por favor marque solamente un número para cada pregunta y conteste cada una de ellas.

Para llenar este cuestionario no hay límite de tiempo, sin embargo, la primera reacción después de leer la pregunta es usualmente muy buena. Por ello no necesitará tomarse mucho tiempo para cada respuesta

- 1 Rara vez tengo que acudir a mi jefe para solicitar decisiones o solución de problemas.
(De acuerdo) 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 (En Desacuerdo)
- 2 Tomo la mayoría de las decisiones importantes en mi trabajo.
(De acuerdo) 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 (En Desacuerdo)
- 3 Considero que la empresa se interesa por mi bienestar y el de mis compañeros.
(De acuerdo) 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 (En Desacuerdo)
- 4 En mi trabajo puedo llevar fácilmente un registro de mi rendimiento.
(De acuerdo) 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 (En Desacuerdo)

5. Cuando estoy en una junta de trabajo formal o informal me siento con la libertad de expresar e intercambiar ideas, compartir información y proponer soluciones creativas
(De acuerdo) 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 (En Desacuerdo)
6. Los medios de comunicación con los que dispone la Dirección para transmitir órdenes a los subordinados y recibir información son adecuados
(De acuerdo) 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 (En Desacuerdo)
7. Dentro de ciertos límites, yo organizo mi propia agenda para hacer el trabajo.
(De acuerdo) 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 (En Desacuerdo)
8. Mi trabajo exige algunas veces que esté completamente metido en él, para tener idea de cómo podrán salir las cosas.
(De acuerdo) 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 (En Desacuerdo)
9. La empresa se preocupa por saber en que áreas relacionadas con mi trabajo necesito capacitarme.
(De acuerdo) 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 (En Desacuerdo)
10. Siento que mi trabajo me pertenece y que yo pertenezco a mi trabajo, como si yo fuese el dueño.
(De acuerdo) 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 (En Desacuerdo)
11. Cuando trabajo bien sé que recibiré trabajo más complicado y con mayor responsabilidad
(De acuerdo) 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 (En Desacuerdo)
12. Cuando las cosas andan mal en mi trabajo, yo soy quien debe arreglarlas.
(De acuerdo) 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 (En Desacuerdo)
13. Tengo bien definidos los límites de autoridad que implica mi puesto.
(De acuerdo) 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 (En Desacuerdo)
14. Cuando tengo alguna propuesta o idea innovadora para mejorar mi trabajo, mis superiores la toman en cuenta.
(De acuerdo) 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 (En Desacuerdo)
15. La información sobre cuanto hago y cómo lo hago está siempre a mi disposición
(De acuerdo) 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 (En Desacuerdo)
16. Mis superiores dejan en mis manos elementos y decisiones importantes.
(De acuerdo) 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 (En Desacuerdo)
17. Toda la información que necesito me llega de manera oportuna a mi lugar de trabajo
(De acuerdo) 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 (En Desacuerdo)
18. La mayoría de las veces yo mismo preveo como haré mi trabajo.
(De acuerdo) 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 (En Desacuerdo)

- 19 Cuando hago bien mi trabajo, las personas con quienes trabajo me lo manifiestan
(De acuerdo) 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 (En Desacuerdo)
- 20 Mi trabajo muchas veces me exige desafíos y tengo que trabajar más para lograr cumplirlos.
(De acuerdo) 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 (En Desacuerdo)
- 21 La empresa organiza periódicamente cursos, talleres, prácticas, etc., para sus empleados.
(De acuerdo) 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 (En Desacuerdo)
- 22 En mi trabajo puedo identificar ciertas personas que utilizan mis servicios o productos, ciertas áreas y ciertas tareas a las cuales considero míos solamente.
(De acuerdo) 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 (En Desacuerdo)
23. La mayoría de las veces puedo continuar adelante con mi trabajo, esté o no mi jefe, sin importarme lo que suceda
(De acuerdo) 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 (En Desacuerdo)
24. En ocasiones considero que es necesario delegar obligaciones a los demás para cumplir con el trabajo estipulado.
(De acuerdo) 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 (En Desacuerdo)
25. En la empresa me tratan como persona y no simplemente como empleado o como cosa.
(De acuerdo) 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 (En Desacuerdo)
26. Al final del día normalmente puedo decir si he trabajado bien o mal
(De acuerdo) 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 (En Desacuerdo)
- 27 Las decisiones y comunicaciones en la empresa son ágiles, coherentes y sin contradicciones.
(De acuerdo) 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 (En Desacuerdo)
28. Trabajo independientemente la mayor parte del tiempo, decido cuándo y cómo haré mi trabajo.
(De acuerdo) 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 (En Desacuerdo)
29. No siempre estoy seguro acerca de cómo saldrán las cosas
(De acuerdo) 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 (En Desacuerdo)
- 30 La capacitación que recibo realmente sirve para desarrollar mis habilidades y aptitudes
(De acuerdo) 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 (En Desacuerdo)
- 31 Muchas veces siento que estuviese trabajando por mi propia cuenta
(De acuerdo) 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 (En Desacuerdo)

- 32 Rara vez tengo que pedir permiso para actuar y tomar decisiones sobre mi trabajo
(De acuerdo) 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 (En Desacuerdo)
- 33 Tengo suficiente autoridad para hacer mi trabajo adecuadamente
(De acuerdo) 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 (En Desacuerdo)
- 34 La Gerencia me hace saber cuando mi trabajo es bueno.
(De acuerdo) 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 (En Desacuerdo)
- 35 Rara vez los directivos de la empresa se aprovechan de su nivel jerárquico para tratar déspotamente a las personas.
(De acuerdo) 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 (En Desacuerdo)
36. Mis directivos y/o compañeros me hacen saber cuán satisfactoriamente estoy desempeñando mi puesto de trabajo
(De acuerdo) 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 (En Desacuerdo)
37. Tengo la libertad de conocer toda la información acerca de la empresa.
(De acuerdo) 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 (En Desacuerdo)
38. Decido en mucho la mayoría de las cosas que se presentan en mi trabajo.
(De acuerdo) 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 (En Desacuerdo)
39. A veces me pregunto. "¿ Puedo realmente hacer esta parte del trabajo?".
(De acuerdo) 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 (En Desacuerdo)
- 40 La realización de mi trabajo me ayuda a alcanzar mis expectativas personales.
(De acuerdo) 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 (En Desacuerdo)
- 41 Estoy orgulloso de "mis" herramientas, "mi" equipo, "mi" trabajo
(De acuerdo) 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 (En Desacuerdo)
42. Mi trabajo me da una considerable oportunidad de independencia y libertad de cómo desarrollarlo
(De acuerdo) 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 (En Desacuerdo)
- 43 Mi superior inmediato toma en cuenta mi opinión para la toma de decisiones importantes relacionadas con mi área o departamento.
(De acuerdo) 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 (En Desacuerdo)
- 44 Estoy satisfecho con el grado de respeto y de tratamiento cortés que recibo de mi jefe.
(De acuerdo) 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 (En Desacuerdo)
45. Cuando cometo errores, o alguien realmente está bien, me percató inmediatamente de ello
(De acuerdo) 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 (En Desacuerdo)

46. En la empresa existen medios de comunicación (periódico, pizarra de anuncios etc) que nos mantiene debidamente informados acerca de los acontecimientos de la empresa, de forma permanente
(De acuerdo) 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 (En Desacuerdo)
47. Mi trabajo me da grandes posibilidades de usar mi iniciativa o juicios personales en la realización de las tareas que desempeño
(De acuerdo) 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 (En Desacuerdo)
48. Considero que los resultados de mi trabajo pueden afectar significativamente la vida o trabajo de otras personas, tanto en la organización como en el entorno exterior.
(De acuerdo) 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 (En Desacuerdo)
49. La mayor parte de mi trabajo me presenta desafíos y debo trabajar duro para poder con ellos.
(De acuerdo) 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 (En Desacuerdo)
50. Otras personas saben cuando cumplo bien, porque el buen trabajo se reconoce y el comentario circula.
(De acuerdo) 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 (En Desacuerdo)
51. Rara vez mi jefe y yo tenemos diferencias en cuanto a lo que debo de hacer en mi trabajo
(De acuerdo) 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 (En Desacuerdo)
52. Yo establezco mis propias metas.
(De acuerdo) 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 (En Desacuerdo)
53. Mi trabajo es estimulante y retador.
(De acuerdo) 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 (En Desacuerdo)
54. Sé quienes usan las cosas que yo hago, los servicios que doy y me siento obligado con ellos
(De acuerdo) 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 (En Desacuerdo)

La finalidad de este cuestionario es medir las estructuras de poder, tal y como se explica más abajo. Los números que aparecen en cada una de las informaciones indican la cantidad de preguntas relacionados con cada categoría. Entonces, será posible definir calificaciones y promedio para cada una de las estructuras desarrollando las calificaciones para las preguntas relacionadas únicamente con cada estructura. Por ejemplo, si se desea definir una calificación para la estructura **RESPONSABILIDAD**, se tomarán las calificaciones obtenidas en las preguntas **1, 12, 23, 32, 42 y 51** ..., se obtendrá el promedio y el resultado dará como consecuencia la calificación correspondiente a la estructura de poder **RESPONSABILIDAD**.

ESTRUCTURA DE PODER	PREGUNTAS RELACIONADAS
Responsabilidad	1, 12, 23, 32, 42, 51
Autoridad	2, 13, 24, 33, 43
Respeto	3, 14, 25, 35, 44,
Retroalimentación	4, 15, 26, 36, 45
Confianza	5, 16,
Comunicación	6, 17, 27, 37, 46
Autonomía	7, 18, 28, 38, 47, 52
Riesgo y Desafío	8, 20, 29*, 39*, 49, 53
Desarrollo Personal y Capacitación	9, 21, 30, 40,
Propiedad	10, 22, 31, 41, 48, 54
Reconocimiento	11, 19, 34, 50

Nota:

Para el caso de las preguntas 29 y 39 la calificación a utilizar en el promedio será la inversa, es decir, que si en esas preguntas el encuestado contesta 1, para sacar el promedio se utilizará 10, si contesta 2 se utilizará 9, si contesta 3, se utilizará 8 y así sucesivamente

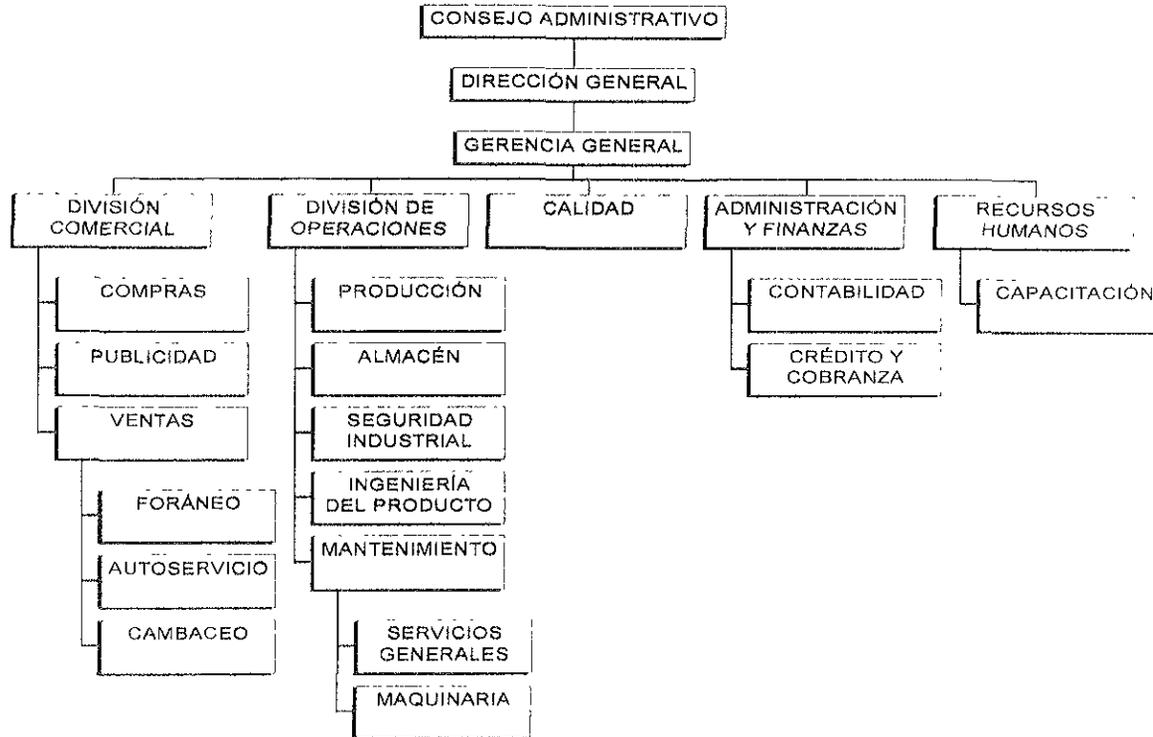
ANEXO 8A:

PROMEDIOS DE LAS ESTRUCTURAS DE PODER OBTENIDAS CON LAS ENCUESTAS APLICADAS EN LA EMPRESA DERILAN, S.A.

ESTRUCTURA DE PODER	ENCUESTA NÚMERO																SUMATORIA	PROMEDIO
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16		
<i>Responsabilidad</i>	8.17	5.83	8.33	9.67	4.83	7.17	10	8.33	9.5	8.5	8.5	8.83	9.4	9.83	9.83	6.83	133.57	8.35
<i>Autoridad</i>	8.8	5.6	8.6	9.6	6.2	5.2	9.8	9.2	9.2	2.8	10	10	10	9.6	10	9	133.60	8.35
<i>Respeto</i>	7.6	6	7.8	8.2	7.8	7.4	10	10	7.8	5.4	10	7	6.6	8.8	8.8	7.2	126.40	7.90
<i>Retroalimentación</i>	7	8.2	8.6	10	6.8	7.4	10	9.4	6.8	6.4	8.2	9	9.2	10	9.8	9	135.80	8.49
<i>Comunicación</i>	7.4	3.8	8.2	9.2	6	7	9.4	7.4	5.2	2.8	6.4	5.2	4	4.4	8.6	6	101.00	6.31
<i>Confianza</i>	9	5	6.5	10	3.5	4	10	8.5	9.5	1	5.5	9	8	10	10	10	119.50	7.47
<i>Autonomía</i>	9	7.83	9.17	10	4.83	7.5	10	9.5	8.33	7	10	9.67	9.83	10	9.83	8.17	140.67	8.79
<i>Riesgo y Desafío</i>	9.33	7.67	6.67	8.67	4.33	8	8.67	7.33	8.17	5.5	7	10	10	8.5	9.67	7.17	126.67	7.92
<i>Desarrollo Personal y Capacitación</i>	7.5	5	6.5	7.25	6	4.75	7.25	5	3.25	1	5.5	8.33	7	7.75	8.5	6.75	97.33	6.08
<i>Propiedad</i>	8.67	6.83	8.17	8.5	5	7.5	10	8	6.17	5.5	4	8.67	8	10	8.17	5.67	118.83	7.43
<i>Reconocimiento</i>	9.25	7.75	7.75	9.75	8.5	8.5	10	9.25	7	1	5.5	10	9.75	10	9	7.75	130.75	8.17

ANEXO 9:

ORGANIGRAMA PROPUESTO



FO 10:

FORMATO PARA MEDIR LA PRODUCTIVIDAD-CALIDAD DE LA EMPRESA

NOMBRE DE LA EMPRESA

ELABORADO POR

FECHA

INDICES CUANTITATIVOS

FINANCIEROS

		REAL	PLAN
Rentabilidad =	Utilidad neta = \$	"	
	Ventas totales \$		
	Costo de venta = \$	"	
	Ventas totales \$		
	Costo total de lo vendido = \$	"	
	Ventas totales \$		

B. PRODUCCIÓN

		REAL	PLAN
Productividad global	Producto total =	"	
	Total de insumos		
Material	Producto total =	"	
	Total de material consumido		
Trabajo	Producto total =	"	
	Total de horas-hombre		
Maquinaria	Producto total =	"	
	Total de horas-máquina		
Capital	Producto obtenido =	"	
	Capital		
Mano de obra	Producto obtenido =	"	
	Mano de obra directa		
Materia prima	Producto obtenido =	"	
	Materia prima		
Otros insumos	Producto obtenido =	"	
	Otros insumos		
Capacidad instalada	Producto obtenido =	"	
	Capacidad de producción		
Energéticos	Producto obtenido =	"	
	Energía consumida		

C. CALIDAD

		REAL	PLAN
Porcentaje de calidad	Total de productos defectuosos x 100 =		
	Total de productos obtenidos		

RECURSOS HUMANOS

		REAL	PLAN
Producción =	Total de bajas al mes		
	=		
	Total de empleados		
	Costo total de recursos humanos =		
	Costo total de ventas		
	Costo de personal de producción =		
	Costo por recursos humanos		
	Costo de personal administrativo =		
	Costo por recursos humanos		
Ausentismo =	No. Ausencias por mes =		
	No. total de obreros por día trabajados al mes		

INDICADORES CUANTITATIVOS

SERVICIO A CLIENTES

	REAL	PLAN
1. de entregas a tiempo		
2. de devoluciones		
3. de nuevos clientes		
4. de quejas		
5. de clientes perdidos		

3. PRODUCCIÓN

	REAL	PLAN
Cantidad de desperdicio de material		
No. de accidentes		
No de incapacidades		
No de nuevos productos desarrollados		
Cantidad de horas extras trabajadas		

INDICADORES CUALITATIVOS

	BUENO	REGULAR	MALO	COMENTARIOS
Servicio al cliente				
Ambiente laboral				
Limpieza en los centros de trabajo				
Uso y explotación de la tecnología existente				
Satisfacción del cliente con el producto				
Iniciativa de los empleados				
Creatividad de los empleados				
Calificación de las diferentes características del producto				

PROYECTO

INDICE DE ...
ESTIMADO POR UN PERIODO DE ...
PERIODO ENE 2002 A DIC 2002

	ENE (1)	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
INGRESOS (\$)												
VENTAS AUTOSERVICIO	760,320.00	780,320.00	760,320.00	851,558.40	874,388.00	838,352.00	788,458.00	788,458.00	788,458.00	816,598.00	816,598.00	816,598.00
VENTAS POR CAMBACEO	1,140,480.00	1,140,480.00	1,140,480.00	1,277,337.80	1,311,552.00	1,254,528.00	1,182,688.00	1,182,688.00	1,182,688.00	1,224,892.00	1,224,892.00	1,224,892.00
VENTAS TOTALES	1,900,800.00	1,900,800.00	1,900,800.00	2,128,896.20	2,185,940.00	2,092,880.00	1,971,146.00	1,971,146.00	1,971,146.00	2,041,490.00	2,041,490.00	2,041,490.00
EGRESOS (\$)												
SALARIO PERSONAL DE PRODUCCIÓN	74,560.00	74,560.00	74,560.00	74,560.00	74,560.00	74,560.00	74,560.00	74,560.00	74,560.00	74,560.00	74,560.00	74,560.00
TIEMPO EXTRA	0.00	0.00	0.00	3,000.00	480.00	480.00	2,520.00	2,520.00	2,520.00	0.00	0.00	0.00
COSTOS DE PRODUCCIÓN SIN MANO DE OBRA	1,215,000.00	1,215,000.00	1,215,000.00	1,362,468.00	1,394,538.00	1,339,781.50	1,282,076.20	1,287,224.70	1,239,902.20	1,269,126.90	1,267,804.40	1,266,481.90
RENTA	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
LUZ	57,500.00	57,500.00	57,500.00	64,400.00	66,125.00	63,250.00	57,500.00	57,500.00	57,500.00	57,500.00	57,500.00	57,500.00
AGUA	12,800.00	12,800.00	12,800.00	14,112.00	14,480.00	13,880.00	13,068.20	13,068.20	13,068.20	13,532.40	13,532.40	13,532.40
GAS	34,500.00	34,500.00	34,500.00	38,640.00	39,675.00	37,950.00	35,778.50	35,778.50	35,778.50	37,053.00	37,053.00	37,053.00
TELEFONOS	13,000.00	13,000.00	13,000.00	13,000.00	13,000.00	13,000.00	13,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00
MATERIA PRIMA	730,000.00	730,000.00	730,000.00	817,800.00	838,500.00	803,000.00	757,010.00	757,010.00	757,010.00	784,020.00	784,020.00	784,020.00
MATERIAL DE EMPAQUE	48,500.00	48,500.00	48,500.00	54,320.00	55,775.00	53,350.00	50,294.50	50,294.50	50,294.50	52,089.00	52,089.00	52,089.00
MANTENIMIENTO Y ASEO	21,000.00	21,000.00	21,000.00	39,520.00	40,150.00	39,100.00	37,000.00	37,000.00	21,000.00	21,000.00	21,000.00	21,000.00
COSTO DE ALMACENAJE PROD. TERMINADO	165,000.00	165,000.00	165,000.00	184,800.00	189,750.00	181,500.00	185,000.00	185,000.00	185,000.00	185,000.00	185,000.00	185,000.00
RETRABAJO	26,450.00	26,450.00	26,450.00	28,624.00	28,624.00	28,301.50	26,979.00	25,127.50	23,805.00	22,482.50	21,160.00	19,837.50
LABORATORIO	106,450.00	106,450.00	106,450.00	106,450.00	106,450.00	106,450.00	106,450.00	106,450.00	106,450.00	106,450.00	106,450.00	106,450.00
COSTO TOTAL DE PRODUCCIÓN	1,289,560.00	1,289,560.00	1,289,560.00	1,440,028.00	1,489,578.00	1,414,801.50	1,339,156.20	1,334,304.70	1,316,962.20	1,343,696.90	1,342,364.40	1,341,041.90
NÚMERO DE PRODUCTOS TERMINADOS AL MES	1215000	1215000	1215000	1380800	1397280	1386500	1280000	1280000	1280000	1305000	1305000	1305000
NÚMERO DE TRABAJADORES	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97
HORAS TRABAJADAS AL MES (SIN HORAS EXTRAS)	432	432	432	632	464	484	600	600	600	432	432	432
INDICES DE PRODUCTIVIDAD												
COSTO DE PRODUCCIÓN POR PIEZA (\$/trabajador)	1.06	1.06	1.06	1.06	1.06	1.06	1.06	1.06	1.05	1.05	1.05	1.05
NÚMERO DE PIEZAS PRODUCIDAS POR TRABAJADOR (piezas/trabajador)	12526	12526	12526	14029	14405	13778	12990	12990	12990	13454	13454	13454
VENTA NETA POR TRABAJADOR (\$/trabajador)	19,595.88	19,595.88	19,595.88	21,947.38	22,535.26	21,555.46	20,321.07	20,321.07	20,321.07	21,046.27	21,046.27	21,046.27
VENTA NETA POR HORA LABORADA (\$/hr)	4,400.00	4,400.00	4,400.00	3,368.51	4,711.03	4,506.21	3,265.24	3,265.24	3,265.24	4,725.67	4,725.67	4,725.67

PROYECTO FALCÓN
INDICES DE PRODUCTIVIDAD
ESTIMADO POR UN PERIODO DE 12 MESES
PERIODO ENE 2003 A DIC 2003

	ENE (1)	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
INGRESOS (\$)												
VENTAS AUTOSERVICIO	844,734.00	844,734.00	844,734.00	901,010.00	901,010.00	901,010.00	872,872.00	929,148.00	929,148.00	929,148.00	957,299.00	985,474.00
VENTAS POR CAMBACEO	1,267,098.00	1,267,098.00	1,267,098.00	1,351,510.00	1,351,510.00	1,351,510.00	1,309,904.00	1,393,716.00	1,393,716.00	1,393,716.00	1,435,922.00	1,478,128.00
VENTAS TOTALES	2,111,832.00	2,111,832.00	2,111,832.00	2,252,520.00	2,252,520.00	2,252,520.00	2,182,776.00	2,322,864.00	2,322,864.00	2,322,864.00	2,393,209.00	2,463,602.00
EGRESOS (\$)												
SALARIO PERSONAL DE PRODUCCIÓN	82,016.00	82,016.00	82,016.00	82,016.00	82,016.00	82,016.00	82,016.00	82,016.00	82,016.00	82,016.00	82,016.00	82,016.00
TIEMPO EXTRA	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
COSTOS DE PRODUCCIÓN SIN MANO DE OBRA	1,317,867.00	1,318,594.50	1,343,312.40	1,377,537.10	1,377,537.10	1,377,537.10	1,373,969.80	1,402,794.30	1,402,794.30	1,402,794.30	1,429,374.00	1,454,987.80
RENTA	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
LUZ	83,250.00	83,250.00	83,250.00	83,250.00	83,250.00	83,250.00	83,250.00	83,250.00	83,250.00	83,250.00	83,250.00	83,250.00
AGUA	14,112.00	14,112.00	14,540.40	15,006.60	15,006.60	15,006.60	15,006.60	15,472.80	15,472.80	15,472.80	15,939.00	16,329.60
GAS	39,840.00	38,840.00	39,813.40	41,089.50	41,089.50	41,089.50	41,089.50	42,388.00	42,388.00	42,388.00	43,642.50	44,712.00
TELÉFONOS	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00
MATERIA PRIMA	817,800.00	817,800.00	842,420.00	889,430.00	889,430.00	889,430.00	889,430.00	898,440.00	898,440.00	898,440.00	923,153.00	948,080.00
MATERIAL DE EMPAQUE	54,320.00	54,320.00	55,969.00	57,783.50	57,783.50	57,783.50	57,783.50	58,558.00	58,558.00	58,558.00	61,252.50	62,658.00
MANTENIMIENTO Y ASFEO	30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00
COSTO DE ALMACENAJE PROD. TERMINADO	165,000.00											
RETRAJAJOS	18,515.00	17,192.50	15,870.00	14,547.50	14,547.50	14,547.50	10,580.00	9,257.50	9,257.50	9,257.50	5,290.00	5,290.00
LABORATORIO	108,450.00	108,450.00	108,450.00	108,450.00	108,450.00	108,450.00	108,450.00	108,450.00	108,450.00	108,450.00	108,450.00	108,450.00
COSTO TOTAL DE PRODUCCIÓN (\$)	1,399,903.00	1,398,580.50	1,426,328.40	1,459,533.10	1,459,533.10	1,459,533.10	1,468,583.30	1,484,810.30	1,484,810.30	1,484,810.30	1,511,396.00	1,536,983.60
NÚMERO DE PRODUCTOS TERMINADOS AL MES (pztes)	1360000	1360000	1395000	1440000	1440000	1440000	1440000	1485000	1485000	1485000	1530000	1575000
NÚMERO DE EMPLEADOS O TRABAJADORES	97	104	104	104	104	104						
HORAS TRABAJADAS AL MES (SIN HORAS EXTRAS)	432											
INDICES DE PRODUCTIVIDAD												
COSTO DE PRODUCCIÓN POR PIEZA (\$/trabajador)	1.04	1.04	1.02	1.01	1.01	1.01	1.01	1.00	1.00	1.00	0.99	0.99
NÚMERO DE PIEZAS PRODUCIDAS POR TRABAJADOR (\$/trabajador)	13918	13918	14361	14845	14845	14845	14845	14278	14279	14275	14717	15144
VENTA NETA POR TRABAJADOR (\$/trabajador)	21,771.46	21,771.46	21,771.46	23,221.88	23,221.88	23,221.88	22,480.66	22,335.23	22,335.23	22,335.23	23,011.67	23,688.00
VENTA NETA POR HORA LABORADA (\$/hr)	4.888.50	4.888.50	4.888.50	5,214.17	5,214.17	5,214.17	5,091.33	5,177.00	5,177.00	5,337.00	5,539.63	5,702.67