



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN

EMPOWERMENT EN DINAMICA
TERMOPLASTICA, S.A. DE C.V.

T E S I S

PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A :

VICTOR MANUEL AZUARA GONZALEZ

ASESOR: M.A. MARIA TERESA MUÑOZ GARCIA

CUAUTITLAN, IZCALLI, EDO. DE MEX.

2004

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



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.



**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES**

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

U. N. A. M.
FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES CUAUTITLAN



DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN
P R E S E N T E

ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS:

"Empowerment en Dinámica Termoplástica, S.A. de C.V."

que presenta el pasante: **Victor Manuel Azuara González**
con número de cuenta: **9415497-1** para obtener el título de :
Licenciado en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

A T E N T A M E N T E
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 27 de Octubre de 2003.

PRESIDENTE	<u>L.A.E. Eva Lilia Torres Reyes</u>	
VOCAL	<u>L.C. Ma. de la Luz Ramos Espinosa</u>	
SECRETARIO	<u>M.A. Ma. Teresa Muñoz García</u>	
PRIMER SUPLENTE	<u>Dr. José Vili Martínez González</u>	
SEGUNDO SUPLENTE	<u>L.A. Lucero Romero Cabriales</u>	

AGRADECIMIENTOS

A mi Madre

Por ser la gran mujer que eres,
por tú infinita confianza,
por todos y cada uno de tus
esfuerzos y, todo tú **amor**

A mi Hermano

Por ser como el padre, amigo y
confidente que ha estado todo el
tiempo apoyándome,
por escucharme y apoyarme en todas
mis decisiones.

A Emma

Por cada uno de los momentos
que hemos compartido, por tu
cariño, confianza y la amistad que
me haz brindado en todo este
tiempo.

A Belen

Por todo tu amor,
por tu comprensión,
por el tiempo que
compartes conmigo,
por ser quien eres.

A mi Abuela

Por ser el pilar de nuestro hogar,
por todo tu cariño y comprensión,
por querernos y cuidarnos
por todo este tiempo.

A Erik

Por ser una de las personas
que más ha influido en mi durante
todo este tiempo, brindándome
tu amistad, tu confianza y
tu cariño.

A mi Asesora

Por brindarme su tiempo,
conocimiento y comprensión.
Muchas Gracias.

INDICE

➤ INDICE.

➤ Introducción 1

Capítulo 1. Fundamentos de la Administración Moderna.

1.1. Administración Científica 3

- Antecedentes 4
- Desarrollo 5
- Principios de la Teoría Científica 7
- Principales Aportaciones a la Administración Actual 7

1.2. Administración Operacional (Moderna)

- Antecedentes 8
- Desarrollo 8
- Principios Generales de la Administración Operacional 9

1.3. Enfoque Humanístico de la Administración.

- Experiencia en Hawthorne 11
- Teoría del Comportamiento(Behaviorista) 13
- Teoría de la Jerarquía de las Necesidades (Abraham Maslow) 14
- Teoría de los dos Factores(Hezberg) 16

1.4. Administración Por Objetivos.

- Concepto 19
- Determinación de Objetivos 20
- Principios de los Objetivos 22
- Ventajas y Desventajas de la A.P.O. 24
- Etimologías 24

Capítulo 2. Cultura Organizacional.

2.1	Cultura Organizacional	27
2.2	Clima Organizacional	34
➤	Factores	36
2.3	Comportamiento Organizacional	36
2.4	Comportamiento Humano en las Organización	38
2.5	Valores Organizacionales	42

Capítulo 3. Bases Y Aplicación del Empowerment.

3.1	Cambio Organizacional	44
	- Resistencia al Cambio	46
	- Estrategias para Resistirse al Cambio	49
	- Proceso de Cambio	52
	- Tipos de Cambio	54
	- Cambio Planificado	54
	- Modelo Sistémico de Cambio	58

3.2 Liderazgo.

-	Conceptos	60
-	Estilos de Liderazgo	62
-	Liderazgo y el Poder	69
-	Características de lo líderes	71

3.3 Empowerment.

-	Concepto	74
-	Antecedentes	76
-	Bases del Empowerment	77
-	Empowerment y Organización	81
-	Proceso del Empowerment	86
-	Ventajas y Desventajas de Empowerment	91

Capítulo 4 Caso Práctico. La Eficiencia del Empowerment.

-	Antecedentes	93
-	Situación Actual	97

4.1	Empowerment Mediante Proceso Administrativo	
	- Previsión.	105
	- Planeación.	106
	- Organización	109
	- Integración	112
	- Dirección	117
	- Control	118
	- ANEXO 1	122
	- ANEXO 2	123
	- ANEXO 3	125
➤	Conclusiones	126
➤	Bibliografía	128

INTRODUCCIÓN.

Las Organizaciones regularmente tienden a atravesar por diferentes tipos de situaciones o circunstancias. En un mercado tan competitivo como en el que nos desenvolvemos actualmente, no podemos dejar de reconocer la importancia que tiene la llamada ***“Mejora Continua o el Desarrollo Continuo”*** dentro del ámbito empresarial.

En la propuesta a desarrollar en este trabajo nos encontramos con una organización completamente relacionada con los dos puntos señalados anteriormente y que son de vital importancia para su permanencia dentro de una Industria que es tan competitiva y exigente como la Automotriz.

La propuesta esta dirigida al facultamiento (“EMPOWERMENT”) del personal de dicha empresa para eficientar cada uno de los procesos y actividades a realizar; así como para la consecución de nuevos proyectos.

Ahora, para iniciar con todo este proceso; tenemos que realizar una breve recorrido por las Teorías de la Administración que han cimentado las bases para lo que podemos conocer con como la “Administración Moderna”. Así pues nuestro primer capítulo hace hincapié en las principales características y aportaciones de la Teoría Clásica, la Teoría Operacional, la Teoría Humano Relacionista y la Administración por Objetivos.

Posteriormente, dada la finalidad de esta propuesta nos adentramos en lo que compete a la Cultura y el Cambio Organizacional desarrollados en los capítulos segundo y tercero

respectivamente; ya que *EMPOWERMENT* en si mismo significa cambio; tenemos que revisar todos y cada uno de los puntos o factores que pueden llegar a influir en las organizaciones para que los cambios que se tengan pensados llevar a cabo, puedan efectuarse en forma positiva y eficiente.

Asimismo y dentro del capítulo tercero encontramos lo que es conocido como *Liderazgo* y; las bases y, principales características de *EMPOWERMENT* que nos dan la perspectiva clara de cómo se constituye el llamado *Facultamiento de Personal* y como puede ponerse en práctica.

Así pues, en base a esta información en el Capítulo Cuarto se abordann las condiciones en las que se encuentra actualmente *DINÁMICA TERMOPLÁSTICA, SA de CV*. Para proceder a hacer una propuesta del desarrollo del *Empowerment* mediante el *Proceso Administrativo*.; para llegar a alcanzar un desarrollo tanto organizacional como personal, partiendo de las necesidades y de la clara identificación de las fortalezas y debilidades con que cuenta el personal que forma parte de esta organización.

CAPITULO 1. FUNDAMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN MODERNA.

1.1 ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA.

Sin lugar a dudas, hoy día podemos darnos cuenta que a pesar de los grandes avances de la ciencia y la tecnología, el ser humano sigue y seguirá siendo el elemento indispensable dentro de cualquier contexto. Ya que dentro de cualquier ente organizativo de nada sirve contar con los mejores sistemas, materias primas o el mejor herramental, si su factor humano no esta lo suficientemente capacitado para llevar adecuadamente cada una de sus funciones y; sobretodo si no se siente identificado con la empresa, con su razón de ser y con sus objetivos.

Constantemente hemos escuchado que debemos de ser mejores líderes, mejores jefes o mejores trabajadores para conseguir los resultados esperados. Sin embargo a pesar de esto que se menciona día a día, pocos son los que han conseguido encontrar el punto exacto o clave donde los colaboradores trabajen bajo el mismo fin en común; puesto que todos y cada uno de nosotros trabajamos o desarrollamos nuestras principales actividades considerando nuestros propios intereses y buscando nuestro beneficio propio sin reparar si estamos realmente contribuyendo con algún equipo de trabajo, o yendo más allá con la empresa a la cual estamos brindando nuestros servicios.

Desde que el ser humano comenzó a realizar actividades en grupos o equipos de trabajo, se ha buscado la manera en que la colaboración entre varias personas de mejores resultados y

se alcance en una manera más sencilla algún objetivo o meta trazada. A través del pasó del tiempo podemos encontrar muy variados pensadores que han dedicado gran parte de sus vidas buscando la forma de que esto sea posible y, por ello a continuación analizaremos algunas de las Teorías que se consideran la base de lo que hoy se considera la “*Administración Moderna*”.

Iniciaremos revisando las principales características de la llamada “*Administración Científica*” de la cual se dice que su objetivo principal es el aumentar la producción por unidad de esfuerzo humano.

➤ *ANTECEDENTES.*

Inicialmente se tiene que tener contemplado que esta teoría se fundamenta en el método científico; el cual esta conformado de los siguientes pasos:

- Identificar el objetivo u objeto de estudio.
- Adquirir información respecto al objeto de estudio en base a la observación.
- Formular una hipótesis.
- Realizar la investigación mediante experimentos controlados.
- Fijar prioridades y aclara los datos obtenidos.
- Exponer la respuesta tentativa a la situación propuesta.

Dicha Teoría nace como una inquietud de diversos pensadores de aquella época (1800-1900) para mejorar tanto la productividad de los empleados como las condiciones de trabajo.

➤ *DESARROLLO. (Principales Expositores)*

Frederick W. Taylor.(1856-1915)

El llamado padre de la Administración Científica tenía claramente definido que era la Administración y no la fuerza de trabajo; la causa y la solución potencial a los problemas de la industria.

Frederick W. Taylor: Shop Management (1911); Declaración ante el Special House Comitté (1912); tenía como principal preocupación el alcanzar una mayor producción mediante una mejor eficiencia en la producción y un aumento en los salarios de los obreros mediante la aplicación del método científico. Sus principios hacían hincapié en el uso de la ciencia; en la creación de la armonía y la cooperación en los grupos; que conllevará al cumplimiento de máximos resultados y al desarrollo de los obreros.

Taylor concluyó que los trabajadores utilizaban siempre tácticas dilatorias porque creían que si trabajaban más rápido se quedaban sin empleo; debido a que los salarios por hora o por día destruían el incentivo individual.

Por ello para fusionar los intereses de los trabajadores y de la administración en un todo mutuamente beneficioso sugería estos cuatro principios:

- La creación del método del trabajo.
- La selección y desarrollo científico de los trabajadores.
- La relación y la unión del mejor método de trabajo y, el trabajador desarrollado y entrenado.
- La cooperación estrecha de los gerentes y personal en general; lo que incluía la división del trabajo y la responsabilidad del gerente para planear el trabajo.

Taylor también hacía referencia a que los gerentes y personal en general debían entender por completo la cantidad y la calidad del trabajo que debía de realizarse en un período dado. Lo cual hasta nuestros días sigue siendo en algunos casos algo ambivalente y que desde aquellos tiempos planteaba la siguiente interrogante: *¿Qué es lo que constituye una honrada jornada de trabajo?* Cabe señalar que en aquel tiempo no se tenían determinados horarios ni edades para los trabajadores; así como tampoco se tenían contemplado las condiciones del lugar y la forma en que se llevaban a cabo las actividades.

Ahora, La respuesta a dicha pregunta proporcionaría la base para un entendimiento mutuo y un punto focal alrededor del cual formar mejores relaciones entre los trabajadores y la administración. **El Industrial Robert Owen** (1800-1828), mejoró las condiciones de trabajo en su fábrica, estableciendo la edad mínima para trabajar, reduciendo las horas de trabajo para los empleados, proporcionando comida para la fabrica, organizando tiendas y almacenes para vender productos básicos al costo para los empleados y también, busco un mejoramiento de las comunidades donde vivían sus trabajadores construyendo casas y calles, haciendo más atractivas tanto la comunidad como la fabrica.

Por su parte, retomando a Frederick Taylor, tenemos que su principal preocupación fue incrementar la eficiencia y la eficacia en la producción; no sólo reduciendo costos y aumentando utilidades, sino también hacer posible un pago mayor a los trabajadores que se viera reflejado en un incremento en la productividad.

Este Teórico de la Administración identificó a la productividad como resultado de dos cuestiones: *mayores salarios y mayores utilidades para obtener mejores resultados*; y pensó que la aplicación del método científico en lugar de convicciones y criterios empíricos

podría orientarla hacia mejores resultados sin la necesidad de tanta energía y esfuerzos humanos.

➤ *PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA (Frederick W. Taylor)*

- I. Reemplazar las reglas y convencionalismos empíricos por la ciencia (Conocimiento Organizado).
- II. Obtener armonía en la acción de grupo en lugar de discordia.
- III. Lograr la cooperación entre los hombres, en vez de un individualismo caótico.
- IV. Trabajar para alcanzar la máxima producción; y no una producción restringida.
- V. Desarrollar a todos los trabajadores al máximo posible para su prosperidad y la de su desempeño.

Aunque pareciera que dicho pensador tenía una tendencia claramente técnica y mecanizada, cabe mencionar que nunca perdió de vista que las relaciones entre los empresarios y los hombres forma sin lugar a dudas el aspecto más importante de el arte de administrar.

➤ *PRINCIPALES APORTACIONES A LA ADMINISTRACIÓN ACTUAL.*

Independientemente que Taylor sentó las bases para la Administración actual, tenemos a Robert Owen que como ya se señaló anteriormente, mejoró las condiciones de trabajo. También tenemos por ejemplo a Gantt con sus tan reconocidas gráficas, o a los esposos Gilbreth; Lillian y Frank, que concluyeron que no es la monotonía del trabajo lo que causa tanta insatisfacción en los empleados, sino más bien la falta de interés que por todos ellos muestra la administración de las empresas.

1.2 ADMINISTRACIÓN OPERACIONAL Ó TEORÍA CLÁSICA.

➤ ANTECEDENTES.

La Teoría Clásica se caracteriza por ser parte de un todo organizacional y de su estructura para garantizar la eficiencia en todas las partes involucradas sean ellas órganos (secciones, departamentos, etc.) o personas (ocupantes de cargos y ejecutores de área).

La Administración Científica se caracterizaba por el énfasis en las tareas que realizan los trabajadores; y por su parte, la Teoría Clásica se caracteriza por el énfasis en la estructura que debe tener una organización para lograr la eficiencia.

“La principal preocupación de Henry Fayol (1841-1925) fue entender la estructura de la organización como un todo”.

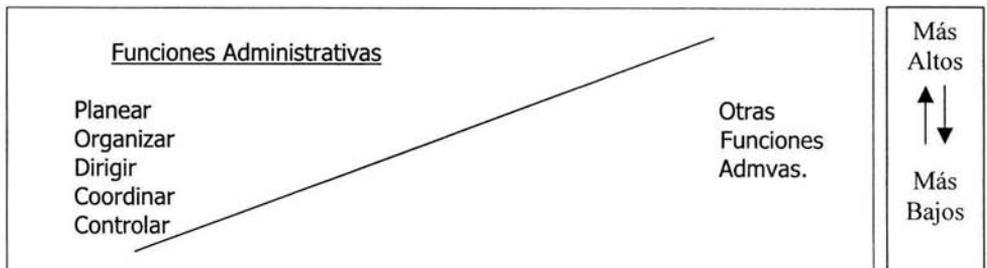
➤ DESARROLLO.

Henry Fayol(1841-1925)

Así pues, Henry Fayol conocido como el “Padre de la Teoría de la Administración Moderna”, tenía como principal preocupación incrementar la producción mediante una mayor eficiencia en la producción y un aumento en los salarios de los obreros por medio de la aplicación del método científico. Sus principios hacían hincapié en el uso de la ciencia; en la creación de una armonía y colaboración en los grupos de trabajo; en el cumplimiento de los máximos resultados y el desarrollo del personal.

Henry Fayol: *Administration Industrielle et Générale* (1916); dividió las actividades industriales en seis grupos: 1) Técnicas; 2) Comerciales; 3) Financieras; 4) Contables; 5) Administrativas y 6) De Seguridad y; reconoció la necesidad que las funciones administrativas se reparten por todos los niveles de la jerarquía de las empresas y no son privativas de la alta dirección. “ Las funciones administrativas no se concentran en la cima de la empresa, ni son privilegio de los directores, sino que se distribuyen de manera proporcional entre los niveles jerárquicos”. A medida que se desciende en la escala jerárquica, aumenta la proporción de las otras funciones de la empresa y a medida que se asciende aumentan la extensión y el volumen de las funciones administrativas.

NIVELES JERÁRQUICOS



PRINCIPIOS GENERALES DE LA ADMINISTRACIÓN OPERACIONAL

1°. División del trabajo o especialización de tareas para aumentar la eficiencia;

2°. Autoridad y responsabilidad; la autoridad es el derecho de dar órdenes y el poder de esperar obediencia; la responsabilidad es una consecuencia natural de la autoridad; ambas deben de estar equilibradas entre sí.

3°. Disciplina; depende de la obediencia, la dedicación, energía, el comportamiento y el respeto de los acuerdos establecidos.

4°. Unidad de mando; cada empleado debe de recibir órdenes de un solo superior, es el principio de autoridad única.

5°. Unidad de Dirección; es el establecimiento de una cabeza y un plan para cada grupo de actividades que tengan un mismo objetivo.

6°. Subordinación de los intereses individuales a los intereses generales; los intereses generales deben estar por encima de los intereses particulares.

7°. Remuneración del personal; debe haber una satisfacción justa y garantizada para los empleados y para la organización en términos de retribución.

8°. Centralización; concentración de la autoridad en la alta jerarquía de la organización.

9°. Jerarquía o cadena escalar; línea de autoridad que va del escalón más alto al más bajo. Es el principio del mando.

10°. Orden; un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar. El orden tanto material como humano.

11°. Equidad; amabilidad y justicia para lograr la lealtad del personal.

12°. Estabilidad y la duración del personal en su cargo; la rotación tiene un impacto negativo sobre la eficiencia de la organización.

13°. Iniciativa; la capacidad de visualizar un plan y asegurar un éxito.

14°. Espíritu de equipo; la armonía y la unión entre las personas constituyen grandes fortalezas para la organización.

Por su parte, también en la Teoría Clásica Gulick señala que la organización se debe caracterizar por una división del trabajo claramente definida. “ La división del trabajo constituye la base de la organización, de hecho es la razón de ser de la misma”.

1.3 ENFOQUE HUMANÍSTICO DE LA ADMINISTRACIÓN.

La llamada “Teoría de las Relaciones Humanas” surgió a partir de 1924, como consecuencia de la fuerte tendencia a la deshumanización que se estaba presentando en aquel tiempo debido a la aplicación de métodos rigurosos y precisos a los cuales debían sujetarse todos los trabajadores forzosamente.

La Teoría de las Relaciones Humanas se origina principalmente debido

- a) La necesidad de humanizar y democratizar a la administración, liberándola de los conceptos rígidos y mecanicistas de la Teoría Clásica.
- b) El desarrollo de las llamadas Ciencias Humanas, principalmente la Psicología y la Sociología.
- c) Las conclusiones de la experiencia de Hawthorne, desarrollada entre 1927 y 1932 bajo la coordinación de Elton Mayo.

➤ EXPERIENCIA EN HAWTHORNE(Elton Mayo).

Dicha experiencia fue desarrollada en una fábrica de Western Electric Company; situada en Chicago, en el barrio de Hawthorne y teniendo como finalidad determinar la relación que había entre la intensidad de la iluminación y la eficiencia de los obreros, y después realizar un estudio de la fatiga, de los accidentes en el trabajo, de la rotación del personal y en general del efecto de cómo las condiciones físicas y ambientales del trabajo repercuten sobre la productividad de los empleados.

El experimento se dividió en cuatro fases:

1ª. Fase: En base a la observación se determinó que las condiciones físicas donde se desarrollaba el trabajo influían en la productividad final del personal. Dentro de esta fase se estudió el efecto de la iluminación sobre el desempeño de los obreros; y se pudo observar que el efecto psicológico influía de gran manera para el desempeño puesto que los trabajadores se sentían obligados a producir más cuando la intensidad de la luz aumentaba; y a producir menos cuando esta disminuía.

2ª. Fase: Desarrollada en un laboratorio de montaje de rieles, se eligieron a un grupo experimental y a un grupo control, dando a este primer grupo condiciones laborales diferentes a las del grupo control y, partiendo desde un diferente tipo de supervisión propiciando una integración real del grupo de trabajo.

3ª. Fase: Programa de entrevistas destinado a conocer el pensar y sentir de los trabajadores en base a entrevistas condicionadas y posteriormente entrevistas abiertas. De esta fase lo más trascendente fue el primer acercamiento al conocimiento de los grupos informales y que hoy día juegan un papel importantísimo en las organizaciones.

4ª. Fase: en Sala de Observación de Montaje de Terminados y enfocada a la identificación del comportamiento de los grupos informales.

Como conclusiones de la experiencia en Hawthorne tenemos las siguientes:

- a) El nivel de la producción final es resultante de una mejor integración grupal.
- b) El comportamiento de los trabajadores no es individual sino colectivo (se apega a normas o reglas grupales tácitas).
- c) Las Recompensas y sanciones sociales afectan severamente en el desenvolvimiento del empleado;.

- d) Los grupos informales constituyen la organización humana de la empresa y muchas veces tienen más peso que la estructura formal.
- e) La importancia del contenido del cargo es fundamental para un mejor desempeño; el romper con la monotonía y hasta cierto punto con la especialización del trabajo, ayuda a estimular o incrementar la moral del trabajador.
- f) Es necesario poner mayor énfasis en los aspectos emocionales de los trabajadores.

Estos estudios en Hawthorne, determinaron las bases para tantos estudios que hoy tienen lugar en diversas organizaciones, debido a una búsqueda constante de identificación y satisfacción de necesidades de los trabajadores para así llegar a conseguir el rendimiento esperado de cada uno de los recursos con que cuentan las empresas.

Es decir que se fincaron las bases por el interés en el recurso más importante dentro de los entes organizacionales: *El Recurso Humano*.

➤ *TEORÍA DEL COMPORTAMIENTO (Behaviorista)*.

Dicha Teoría significó un nuevo enfoque para de la teoría administrativa, puesto que la llamada Teoría de las Ciencias del Comportamiento (Behaviorial Sciences Approach), es referente al abandono de las posiciones normativas y prescriptivas de las Teorías anteriores y la adopción de posiciones explicativas y descriptivas con un énfasis permanente en las personas. Es decir aterriza e intenta armonizar las Teorías ya anteriormente descritas de una manera más realista y racional.

Como orígenes de dicha Teoría se tienen considerados dos puntos en particular:

1º. La fuerte oposición y definitiva a la Teoría de las Relaciones Humanas (con su profundo énfasis en las personas); a la Teoría Clásica (con su interés manifiesto en las tareas y en la estructura organizacional).

2º. Se origina en el fondo de la Teoría de las Relaciones Humanas con la cual se muestra eminentemente crítica y severa. La Teoría del Comportamiento rechaza las concepciones ingenuas y románticas de la Teoría ya señalada.

La Teoría del Comportamiento surge al final de la década de los años 40 con una redefinición total de los conceptos administrativos, dándole una alta significancia a la “Motivación Humana”.

Con la Teoría de las Relaciones Humanas se destacó que el hombre es considerado “un animal complejo dotado de necesidades diferenciadas que acentúan y dinamizan el comportamiento humano en dirección a ciertos objetivos personales”¹.

➤ *TEORÍA DE LA JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES (Abraham Maslow)*

Debido al creciente interés que se empezó a dar a las necesidades y al aspecto de la motivación humana aparecieron diversos autores y pensadores de aquella época buscando descifrar y mejorar las condiciones de trabajo de los empleados, además de identificar de donde parten dichas necesidades. Maslow psicólogo y consultor norteamericano expuso una Teoría de la Motivación donde describe que las necesidades de los individuos se sitúan en una jerarquía que puede ser visualizada como una pirámide. Dichas necesidades son:

¹ Chiavenato, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. Editorial Mac-Graw Hill. Pág. 522

1°. “Las Necesidades Fisiológicas: Se consideran las necesidades humanas de alimentación(hambre y sed), de sueño y reposo(cansancio), de abrigo(frío o calor), de deseo sexual, entre otras necesidades básicas que se relacionan con la supervivencia del ser humano y nacen con él.

2°. Las Necesidades de Seguridad: Constituyen el segundo nivel de la pirámide e indican requerimientos de estabilidad o de protección y surgen cuando el primer eslabón de la pirámide esta cubierto.

3°. Las Necesidades Sociales: Se ubican dentro de estas las necesidades de asociación, participación, aceptación, intercambios amistosos e incluso de amor.

4°. Las Necesidades de Estima: La comprensión, la autoconfianza, la aprobación social, el respeto, estatus, el prestigio y la consideración se consideran en este apartado.

5°. Las Necesidades de Autorrealización: Son el último eslabón de la pirámide y se refieren la necesidad de los individuos de alcanzar un autodesarrollo en el cual se sientan plenamente satisfechos, cubriendo así ya todas sus necesidades; y buscando siempre la llamada mejora continua.”²

² Ibidem. Pág. 523.

PIRÁMIDE DE LA JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES.



Se tiene el supuesto de que solamente cuando un nivel inferior de la Jerarquía de las Necesidades ha sido medianamente cubierto, se genera el deseo de pasar al nivel inmediato superior.

➤ *TEORÍA DE LOS DOS FACTORES (Hezberg)*

Frederick Hezberg, formulo la llamada Teoría de los Dos Factores: Los Factores Higiénicos(Extrínsecos) y los Factores Motivacionales(Internos) para explicar mejor el comportamiento de las personas en situaciones de trabajo.

- a) En los Factores Higiénicos se sitúan los relacionados con el ambiente o el medio en el cual se desarrolla el trabajo. Por ejemplo, el salario, los beneficios sociales, las condiciones físicas y ambientales(mobiliario,

iluminación, frío, calor, etc.), los reglamentos internos, etc. “Dichos factores son profilácticos y preventivos, ya que evitan la insatisfacción, pero no provocan satisfacción”.³

- b) Factores Motivacionales; se relacionan con el contenido del cargo y con la naturaleza de las tareas del individuo.

Estos factores involucran los sentimientos relacionados con el crecimiento individual, el reconocimiento profesional y las necesidades de autorrealización.

Así, esta Teoría afirma que en los Factores Motivacionales la satisfacción en el cargo es consecuencia del contenido o de las actividades retadoras y estimulantes que la persona desempeña.

Por otra parte, la insatisfacción en el cargo es consecuencia de las situaciones o condiciones que se dan por el medio ambiente.

³ Ibidem. Pág. 527.

FACTORES MOTIVACIONALES

(De Satisfacción)

- * Contenido del cargo:
 - a) El trabajo en sí.
 - b) Realización.
 - c) Reconocimiento.
 - d) Progreso Profesional.
 - e) Responsabilidad.

FACTORES HIGIÉNICOS

(De Insatisfacción)

- * Contexto de la Empresa:
 - a) Condiciones de trabajo.
 - b) Administración de la Empresa.
 - c) Salario.
 - d) Relaciones con el Supervisor.
 - e) Beneficios y Servicios Sociales.

Sin lugar a dudas estas Teorías reflejan diferentes tipos de factores que influyen en la forma de conducirse de los empleados; y dan la pauta para tener nociones del porque los empleados responden a ciertos estímulos. Ahora, lo realmente trascendente es tener completamente claro que el ser humano es un ente completamente cambiante y el comportamiento o la conducta no se puede estandarizar ni medir a ciencia cierta; se pueden llegar a direccionar ciertas actitudes o estimular en algunos sentidos, pero nunca se puede tener la certeza de que el ser humano en general va a tener siempre el mismo tipo de respuestas.

La Sistematización en las organizaciones llega a ser fundamental debido al grado de control que se llega a obtener gracias a su aplicación; sin embargo el hecho de que las empresas se

conformen de diversos tipos de Recursos(tanto internos como externos) y que se encuentran en un mercado complejo y constantemente cambiante, se debe de recurrir a todo el tipo de herramientas que contribuyan a la satisfacción de los objetivos y metas planteadas.

1.4 ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS(A.P.O.)

Durante la década de 1950 se difundió en el ambiente administrativo el concepto de “*Administración por Objetivos*”. Fue acuñado por el estadounidense Peter Drucker en su exitoso libro *La Gerencia de Empresas (The Practice of Management)*.

Drucker, que refleja en su obra una gran experiencia práctica y una clara filosofía de la dirección, desarrolla su obra sin apegarse a doctrinas administrativas sino, más bien basándose en sus experiencias. Hay que aclarar que este autor no pretendía descubrir algo nuevo, sino que insiste en la necesidad de que los objetivos se tengan muy presentes al administrar porque enfatiza la necesidad de que “*todas las acciones deben ser dirigidas por objetivos claramente expresados*”.⁴

➤ CONCEPTO.

“La administración por Objetivos es un sistema administrativo comprensible que integra diversas actividades administrativas esenciales en forma sistemática y que esta enfocado de modo consciente, al cumplimiento efectivo y eficiente de los objetivos organizacionales e individuales”.⁵

⁴ Hernández y Rodríguez, Sergio. Introducción a la Administración. Editorial Mc-Graw Hill. Pág. 217.

⁵ Koontz, Harold; O´donell, Cyril y Weinhrich, Heinz. Elementos de Administración. Editorial Mc-Graw Hill. Pág. 118.

➤ *DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS.*

La creación de este enfoque no se atribuye a ningún autor específicamente sin embargo, Peter Drucker es reconocido como un catalizador al hacer la observancia de que debían de establecerse objetivos en todas las áreas donde el desempeño de los individuos afecte el bienestar de las organizaciones y, propuso una filosofía que recalca el autocontrol y la autodirección.

Algo de suma importancia en la Administración por Objetivos(A.P.O.), es el hecho de que los objetivos que sean establecidos tienen que ser medibles y comprobables.

Dado que el establecimiento de objetivos puede llegar a ser confuso e incluso ambiguo, se pueden considerar algunos de los siguientes cuestionamientos:

1º) ¿ Los objetivos cubren las principales características de mi puesto, área o sección ?

2º) ¿ Los objetivos son comparables ?

3º) Los objetivos indican:

f) ¿ La cantidad(Cuánto) ?

g) ¿ La calidad(qué también, o características específicas) ?

h) ¿ El tiempo(Cuándo) ?

i) ¿ El costo ?

4º) ¿ Los objetivos son desafiantes y, sin embargo razonables ?

5º) El conjunto de objetivos también incluye:

j) Objetivos de Mejoramiento.

k) Objetivos de Desarrollo de Personal.

- 6º) ¿ Existe una coordinación entre los objetivos y los demás departamentos o unidades de la organización ?
- 7º) ¿ Los objetivos a corto plazo tienen coherencia con los objetivos a largo plazo ?
- 8º) ¿ Los objetivos están expresados con claridad y por escrito ?
- 9º) ¿ La autoridad y los recursos son suficientes para cumplir con los objetivos ?
- 10º) ¿ Las personas involucradas con los objetivos están debidamente informadas ?

Los objetivos son los puntos finales hacia los cuales se dirigen todas las actividades; y son comprobables si al paso de cierto tiempo se puede volver la vista atrás y decir si realmente se han cumplido con ellos o no.

Los objetivos forman una jerarquía que abarca desde los propósitos y las misiones de la compañía hasta las metas individuales o personales de cada uno de sus integrantes. “La mejor forma en que los administradores pueden determinar la cantidad de objetivos que deben fijarse a sí mismos consiste en determinar la naturaleza del trabajo, la cantidad que del mismo puede realizar en lo personal y la cantidad que debe delegar”.⁶

La administración por objetivos se emplea ampliamente para la evaluación del desempeño y la motivación del personal.

“Un objetivo administrativo es la meta que se persigue y prescribe un ámbito definido y sugiere la dirección de los esfuerzos de planeación de un gerente”.⁷

⁶ Ibidem. Pág. 131.

⁷ Ibidem. Pág. 131.

Algunas de las consideraciones siguientes también contribuyen a un mejor establecimiento de los objetivos:

1°. “Los objetivos deben de ser el resultado de la participación de los responsables y de su realización.

2°. Todos los objetivos particulares en una empresa deben ir en función de un objetivo general.

3°. Los objetivos deben de ser reales y alcanzables.

4°. Los objetivos deben de ser contemporáneos al igual que innovadores.

5°. Los objetivos deben ser jerarquizados de acuerdo a su importancia relativa.

6°. Los objetivos deben de estar en equilibrio con la empresa en cuestión, sea comercial, de servicios o de transformación”.⁸

➤ *PRINCIPIOS DE LOS OBJETIVOS.*

1º) “Principio de la Precisión. Regularmente deben fijarse cuantitativamente; es decir, determinando a base de cifras y cantidades y si se han alcanzado o no.

Hay dos tipos de cuantificación la directa y la indirecta.

La cuantificación directa puede hacerse por tres medios principales:

- a) Por número;
- b) Por dinero;
- c) Por porcentaje;

Y en la cuantificación indirecta podemos encontrar:

⁸ Terry, George R; Franklin, Ph. D; Principios de Administración. Compañía Editorial Continental, SA. De CV. Pág. 747.

- a) Cuantificación de los objetivos por sus efectos;
- b) Cuantificación por sus causas;
- c) Cuantificación por programa;
- d) Cuantificación por tiempo;

2º) Fijación Cualitativa. Este tipo de fijación presupone que no es posible en forma real, o al menos económicamente aconsejable; realizar una fijación cuantitativa. En este supuesto se tratan de establecer los objetivos con tales características que al compararlos con los resultados obtenidos pueda determinarse si los objetivos realmente fueron alcanzados.

3º) Principio de la Flexibilidad. El principio de la precisión es sumamente importante dentro de la elaboración de los objetivos; sin embargo al ser aplicados pueden existir diferencias o dificultades; por lo que en estas situaciones, una cierta flexibilidad puede ser de gran utilidad para continuar con el objetivo inicialmente establecido.

Dicha flexibilidad puede estar sustentada en:

- a) Establecimiento de máximos y mínimos;
- b) Establecimiento de planes sustitutivos;

4º) Principio de la Participación. Debe haber una correlación Jefe-Subordinado.

5º) Principio del Realismo: Objetivos alcanzables.

6º) Principio de la Objetividad. Para fundamentar objetivos se deben de basar en hechos, no en supuestos ni en suposiciones”⁹.

⁹ Reyes Ponce, Agustín. Administración por Objetivos. Editorial Limusa. Pág. 156

➤ *VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA A.P.O.*

VENTAJAS:

- Mejor administración basada en una mejor planeación.
- Organización más clara.
- Implantación de controles eficientes.

DESVENTAJAS:

- Deficiencias de la enseñanza de la filosofía de la A.P.O.
- Deficiencias en los lineamientos para quienes fijan metas.
- Problemas en la fijación de metas.
- Énfasis en las metas a corto plazo.
- Peligro en la inflexibilidad.

➤ *ETIMOLOGÍAS.*

“*Máxima Eficiencia*”: Significa la mejor utilización y aprovechamiento posible de todos los elementos con los que se produce una empresa.

“*Eficiencia*”: - de *efficiere*; hacer, crear; es un sinónimo de rendimiento o productividad. La eficiencia siempre se mide contra un estándar teórico que constituye el 100 % de la misma.

“*Los procedimientos*”: Se caracterizan esencialmente por la fijación de pasos y secuencias; es el “cómo” concreto de cómo llevar a cabo las cosas.

“*Las políticas*”: Son cursos generales de acción. Las políticas no sólo contienen la orden de alcanzar un objetivo, sino inclusive marca los criterios para hacerlo, en forma de que pueda existir una delegación adecuada”.¹⁰

¹⁰ *Ibidem* Pág. 20-21.

La palabra “*objetivo*” proviene de dos raíces: *jactum*, que significa lanzado; y la preposición “*Ob*”; hacia. Implica por tanto, aquello que se lanza hacia una meta concreta y precisa”.¹¹

La administración por objetivos no solamente es un sistema administrativo, es una filosofía de dirección que impulsa a tener siempre presentes los objetivos.

El conocimiento de A.P.O. permite ver en forma sencilla el proceso administrativo: lo que es y lo que debe ser. No importa realmente si puede aplicarse como una mecánica o no, lo fundamental es el deseo de aproximarse a ella.

Los objetivos juegan un papel muy importante dentro de cualquier organización debido a que por medio de estos las empresas van realizando su ***Misión*** y consiguen alcanzar su ***Visión***. El establecimiento claro, específico y alcanzable de estos, es fundamental para que cada uno de los integrantes de las empresas trabajen en una dirección específica y sobre todo que esto contribuya tanto a una realización personal como colectiva.

Hay que desear y buscar que todo administrador posea una preparación continua y conozca la administración por objetivos para orientar su trabajo. Porque si la administración como disciplina que estudia la forma de incrementar la eficiencia a pesar de las dificultades, indica que ésta sólo se logra planeando y evaluando acciones, resulta evidente que el administrador, eje de la organización, para ser eficiente, debe saber planear y evaluar resultados.

¹¹ *Ibidem*. Pág. 29

CAPITULO 2. CULTURA ORGANIZACIONAL.

En la lucha por alcanzar sus objetivos, las empresas encuentran presiones surgidas del “rápido cambio” que permanentemente esta ocurriendo en el medio ambiente en el que se desenvuelven. Así, si desea ser eficiente en la consecución de sus fines deberá planear sus acciones de tal forma que enfrente el cambio exitosamente. Si no lo hace este cambio puede rebasar a las organizaciones, incluso puede hacer que desaparezcan.

Por su parte, a nivel interno surgen otro tipo de problemas, el llegar a alcanzar la máxima productividad para la organización propicia la movilización de la energía humana hacia el logro de los objetivos, que conlleva el motivar a los individuos organizando el trabajo, el ambiente, los sistemas de comunicación y las relaciones interpersonales, de manera que se atiendan las necesidades de autoestima, progreso, satisfacción, entre otros.

Para resolver estas situaciones, se deben desarrollar nuevas formas de organización; establecer procesos más efectivos de fijación de objetivos de planeación; los grupos experimentados de individuos interdependientes deben dedicar más tiempo a mejorar a mejorar sus métodos de trabajo, de toma de decisiones y de comunicación; además, los grupos en conflicto o en competencia deben adoptar sistemas de colaboración en el trabajo. Así, para que estos cambios se efectúen y se mantengan se requiere un esfuerzo de cambio planeado y administrado, partiendo de la situación en la que actualmente o en el momento se encuentran las organizaciones y lo que nos lleva a analizar y revisar algunos de los factores más importantes dentro de las empresas y que significan el éxito o fracaso en este

CAPITULO 2. CULTURA ORGANIZACIONAL.

En la lucha por alcanzar sus objetivos, las empresas encuentran presiones surgidas del “rápido cambio” que permanentemente esta ocurriendo en el medio ambiente en el que se desenvuelven. Así, sí desea ser eficiente en la consecución de sus fines deberá planear sus acciones de tal forma que enfrente el cambio exitosamente. Si no lo hace este cambio puede rebasar a las organizaciones, incluso puede hacer que desaparezcan.

Por su parte, a nivel interno surgen otro tipo de problemas, el llegar a alcanzar la máxima productividad para la organización propicia la movilización de la energía humana hacia el logro de los objetivos, que conlleva el motivar a los individuos organizando el trabajo, el ambiente, los sistemas de comunicación y las relaciones interpersonales, de manera que se atiendan las necesidades de autoestima, progreso, satisfacción, entre otros.

Para resolver estas situaciones, se deben desarrollar nuevas formas de organización; establecer procesos más efectivos de fijación de objetivos de planeación; los grupos experimentados de individuos interdependientes deben dedicar más tiempo a mejorar a mejorar sus métodos de trabajo, de toma de decisiones y de comunicación; además, los grupos en conflicto o en competencia deben adoptar sistemas de colaboración en el trabajo. Así, para que estos cambios se efectúen y se mantengan se requiere un esfuerzo de cambio planeado y administrado, partiendo de la situación en la que actualmente o en el momento se encuentran las organizaciones y lo que nos lleva a analizar y revisar algunos de los factores más importantes dentro de las empresas y que significan el éxito o fracaso en este

nuevo viaje. Por ello comenzaremos revisando lo que es la llamada “Cultura Organizacional” en este segundo capítulo.

2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL.

“La Cultura Organizacional es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten y aceptan los miembros de una organización ”.¹²

Dicha Cultura Organizacional es el ambiente humano en el que los empleados realizan su trabajo. Una misma Cultura puede existir en toda la Organización, en una división, filial, planta o departamento; depende en sí del grupo de personas que interactúan en ella. Ahora, esta idea de Cultura es algo intangible que no se puede ver ni tocar, sin embargo, siempre esta presente y, como el aire en una habitación envuelve y afecta todo cuanto ocurre en la Empresa.

Se puede señalar que la Cultura Organizacional es el modo de vida propio que cada organización desarrolla en sus miembros.

“La Cultura de la Organización es el adhesivo social que mantiene a los miembros de la organización, y opera en dos niveles que varían en función de su visibilidad externa y de su resistencia al cambio”.¹³

¹² Guizar Matufar, Rafael y Vaca Zendejas, Salvador. DESARROLLO ORGANIZACIONAL. Principios y Aplicaciones. Edit. Mc-Graw Hill. Pág. 249.

¹³ Kreitner, Robert and Kinicki, Angelo. COMPORTAMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES. 3ª Edición. Editorial Mc-Graw Hill. Impreso en España. Pág. 585.



nuevo viaje. Por ello comenzaremos revisando lo que es la llamada “Cultura Organizacional” en este segundo capítulo.

2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL.

“La Cultura Organizacional es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten y aceptan los miembros de una organización ”.¹²

Dicha Cultura Organizacional es el ambiente humano en el que los empleados realizan su trabajo. Una misma Cultura puede existir en toda la Organización, en una división, filial, planta o departamento; depende en sí del grupo de personas que interactúan en ella. Ahora, esta idea de Cultura es algo intangible que no se puede ver ni tocar, sin embargo, siempre esta presente y, como el aire en una habitación envuelve y afecta todo cuanto ocurre en la Empresa.

Se puede señalar que la Cultura Organizacional es el modo de vida propio que cada organización desarrolla en sus miembros.

“La Cultura de la Organización es el adhesivo social que mantiene a los miembros de la organización, y opera en dos niveles que varían en función de su visibilidad externa y de su resistencia al cambio”.¹³

¹² Guizar Matufar, Rafael y Vaca Zendejas, Salvador. DESARROLLO ORGANIZACIONAL. Principios y Aplicaciones. Edit. Mc-Graw Hill. Pág. 249.

¹³ Kreitner, Robert and Kinicki, Angelo. COMPORTAMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES. 3ª Edición. Editorial Mc-Graw Hill. Impreso en España. Pág. 585.

La cultura en las organizaciones representa las normas de conducta que son aceptadas por todos y cada uno de los miembros que integran a la misma y que son comunicadas persona a persona mediante un proceso de socialización.

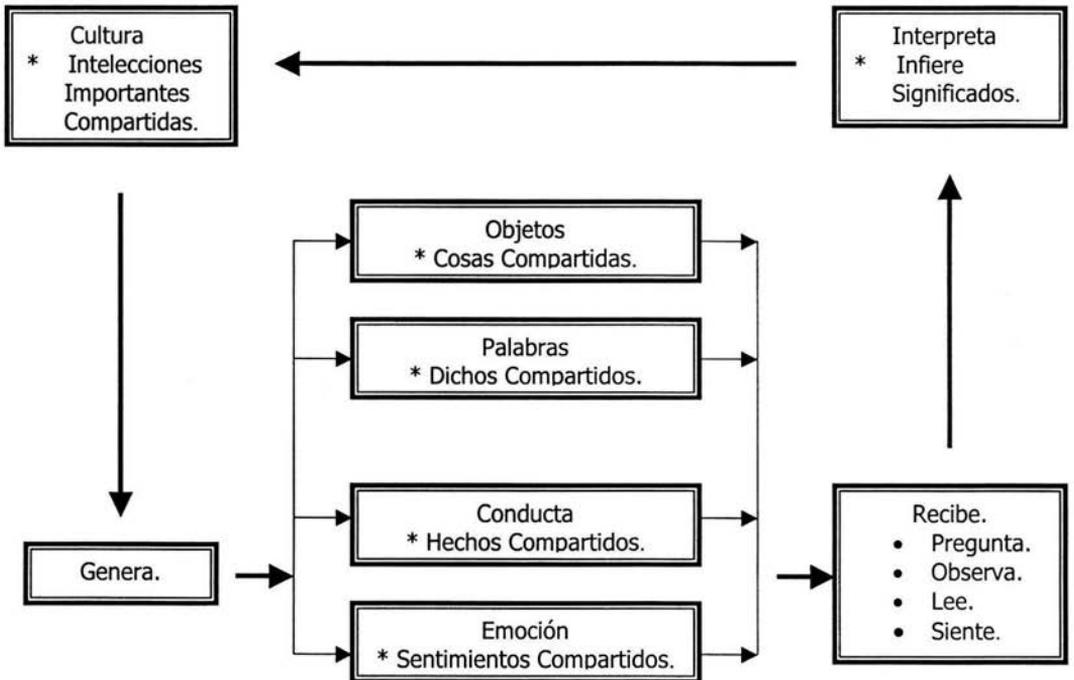
La perspectiva cultural se ha concentrado en los valores básicos, las creencias e hipótesis que están presentes en las organizaciones, los patrones de conducta que resultan de estos significados o propósitos compartidos y los símbolos que expresan los vínculos entre hipótesis, valores y conducta para los miembros de una organización.

En otras palabras, la cultura de una empresa es su forma habitual y tradicional de pensar y de hacer las cosas, que comparten en mayor o menor grado todos los miembros y que deben aprender sus nuevos miembros y al menos aceptar en parte con el fin de ser aceptados en el servicio de firma. En este sentido, la cultura cumple una amplia línea de conducta: los métodos de producción, las habilidades y conocimientos técnicos del trabajo, las actitudes hacia la disciplina y el castigo, las costumbres y los hábitos de conducta gerencial, los objetivos de la empresa, su forma de hacer negocios, los métodos de pago, los valores que se dan a diferentes tipos de trabajo, la consulta conjunta, las convicciones y tabúes menos concientes, etc. La cultura es parte innata para aquellos que han estado dentro de la institución durante algún tiempo. La ignorancia de la cultura señala a los recién llegados, mientras que los miembros mal adaptados se recosen como quienes rechazan o de alguna manera son incapaces de utilizar y compaginar con la cultura de la institución, hacer relaciones requiere asumir funciones dentro de una estructura social; la calidad de estas relaciones se rige por el grado hasta el cual los individuos interesados han absorbido la cultura de la organización para poder actuar dentro de los mismos parámetros de conducta ya previamente establecidos.

La cultura de la organización consiste en los medios o técnicas que se encuentran a disposición del individuo para manejar sus relaciones y de los cuales depende para abrirse paso entre y con los demás miembros de su grupo.

A continuación tenemos un esquema que refleja la forma en que se pueden interpretar las manifestaciones generales de una empresa.

“MANIFESTACIONES DE LA CULTURA”.¹⁴



Ahora, Conceptualmente tenemos que las manifestaciones específicas de la cultura son:

¹⁴ Ibidem. Pág. 588.

- a) Rito: Conjunto de actividades relativamente elaboradas que combinan varias formas de expresión cultural y que llegan a tener consecuencias prácticas y de carácter expresivo.
- b) Ritual: Se puede considerar como un conjunto de técnicas y conductas estandarizadas que controlan las ansiedades pero que pocas veces producen consecuencias intencionadas que sean de real importancia.
- c) Mito: Es una narración dramática de sucesos imaginarios, normalmente utilizada para explicar los orígenes o cambios de alguna cosa.
- d) Saga: Narración pero de carácter histórico de algún acontecimiento maravilloso y que ha tenido un fundamento histórico pero que ha sido maquillado con detalles ficticios.
- e) Narración Popular: Es un cuento o narración completamente ficticio.
- f) Símbolos: Es cualquier objeto abstracto, suceso, calidad o relación que sirve como vehículo para transmitir un significado; representando por lo general cosas diferentes.
- g) Lenguaje: Es la forma en que uno o varios grupos de personas utilizan los sonidos vocales y los signos escritos para transmitirse mensajes o ideas entre ellos mismos.
- h) Gesto: Movimientos de partes del cuerpo con distintos significados.
- i) Emplazamientos Físicos: Las cosas de las que se rodean físicamente las personas y les proporcionan estímulos sensorios inmediatos cuando llevan a cabo actividades culturalmente expresivas.
- j) Artefactos: Objetos materiales fabricados por personas que facilitan las actividades culturalmente expresivas.

Podemos claramente observar que cada una de estas manifestaciones esta presente en nuestra vida cotidiana y debido a esto, sentimos una familiaridad o incluso afinidad con el entorno que nos rodea. Lo que también nos lleva a repetir y ser parte de ciertos tipos de gestos, símbolos, lenguaje, etc.

A nivel organizacional podemos señalar cuatro funciones de la Cultura:



El tener bien cimentadas estas cuatro funciones de la Cultura, dentro de cualquier empresa puede redundar en una mayor solidez y compromiso con su razón de ser. La cultura más apropiada para cualquier tipo de organización es aquella que no solo tiene bases sólidas, sino aquella que puede ser susceptible de cambios y modificaciones según las necesidades y exigencias del entorno que nos rodea.

Por su parte, no cabe duda que todo empresario se preocupa sobremanera por el rendimiento financiero de su organización, por lo que se pueden señalar tres diferentes

enfoques que pueden influir para tener mejor rendimiento financiero partiendo de su Cultura Organizacional.

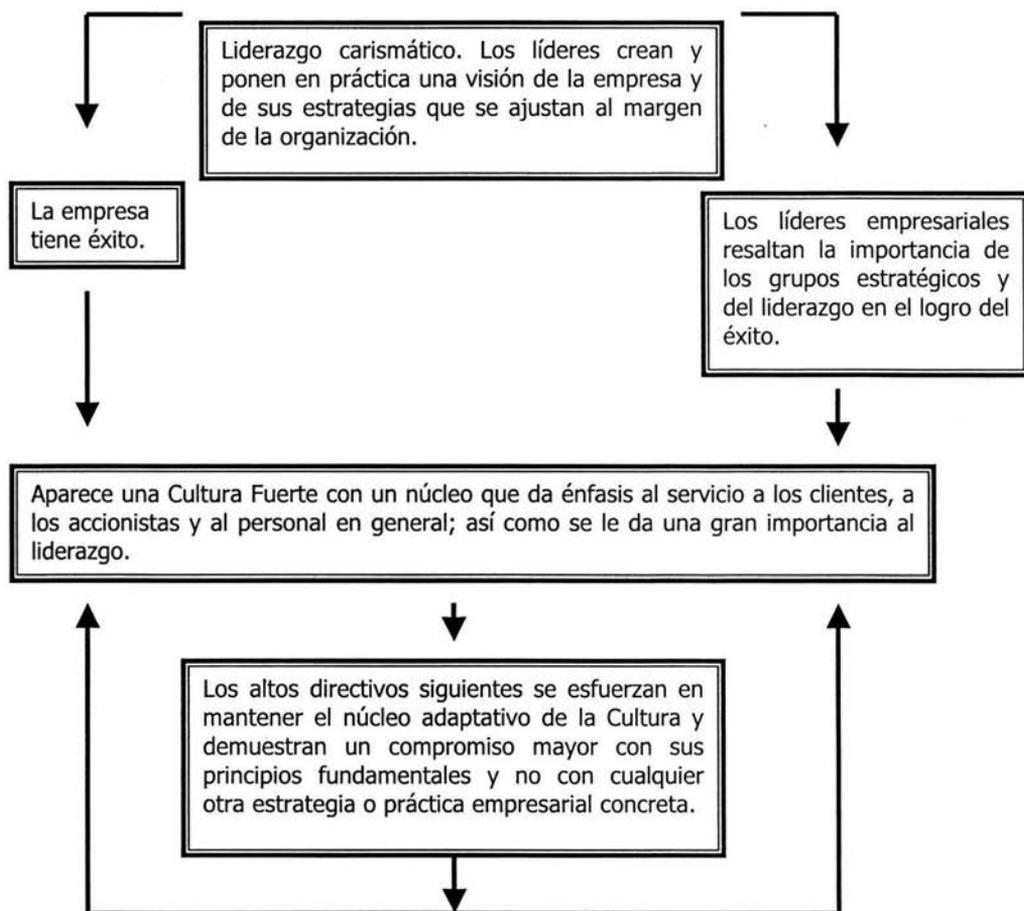
1. “El Enfoque de Fuerza, que predice una relación significativa entre la fuerza de la Cultura Empresarial y el Rendimiento Financiero a largo plazo y partiendo de la idea general que menciona que las culturas fuertes crean adhesión al objetivo, motivación del personal, estructura y los controles necesarios para mejorar el rendimiento en la empresa en cuestión.
2. El Enfoque Educativo, se basa en la premisa de que la cultura de la organización ha de ser lo más coherente con la empresa o con su marco estratégico. Se prevé que una cultura sólo facilitara el rendimiento económico si es capaz de ajustarse a su contexto social, político e ideológico.
3. Finalmente tenemos al Enfoque Adaptativo y que supone que las buenas culturas ayudan a las organizaciones a anticiparse y a adaptarse a los cambios del entorno. Se espera que esta adaptabilidad proactiva acreciente el rendimiento financiero a largo plazo”.¹⁵

Respecto a estos enfoques, se puede señalar que en el periodo que abarco de los años 1977 a 1988, John Kotter y James Herkett relizaron un estudio para probar que de un total de 207 Compañías pertenecientes a 22 ramas industriales el enfoque que desemboca en un mayor rendimiento económico a largo plazo es el Adaptativo.

Dada tal situación podemos considerar el siguiente como un modelo propicio tanto para desarrollar como para mantener el ya mencionado enfoque adaptativo.

¹⁵ Ibidem. Pág. 594 y 595.

**“DESARROLLO Y MANTENIMIENTO DE UNA CULTURA
ADAPTATIVA”.**¹⁶



La Cultura de una Compañía se va desarrollando con el paso del tiempo y es un resultado complejo de presiones externas y potencialidades internas; así como es una respuesta a

¹⁶ Ibidem. Pág. 596.

sucesos críticos o medidas indeterminadas de casos fortuitos anteriormente no planeados o contemplados.

Así pues, si se tiene contemplado llevar a cabo un cambio en la Cultura de una Empresa, también se debe tener presente el llamado “Clima Organizacional” y que constituye la atmósfera psicológica en particular.

2.2 CLIMA ORGANIZACIONAL.

El Clima Organizacional esta íntimamente ligado a la moral y a la satisfacción de las necesidades humanas de sus miembros. Esto puede ser saludable o malsano, cálido o frío, negativo o positivo, satisfactorio o insatisfactorio; dependiendo de cómo lleguen a sentirse los participantes con respecto a la organización. Esta constituido por “aquellas características que distinguen a la organización de otras empresas e influye en el comportamiento de las personas en la organización”.¹⁷

Este concepto comprende muy diversos grados como el tipo de Organización, la tecnología utilizada, las políticas de la Compañía, las metas operacionales, los reglamentos internos; además de las actitudes y formas de comportamiento social (impulsadas o castigadas). Así el Clima Organizacional resulta de un complejo de componentes relacionados con aspectos formales e informales de las empresas, sistemas de control, procedimientos de trabajo, reglas, normas y relaciones interpersonales existentes en la organización.

¹⁷ Chiavenato, Idalberto. INTRODUCCION A LA TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN. Editorial Mc-Graw Hill pág. 591 y 592.

Cuando se tiene la necesidad de implementar cambios en el Clima y Cultura Organizacional deben ser creativos e innovadores y sustentados en las siguientes características:

- a) “Adaptabilidad: Capacidad para resolver problemas y para reaccionar de manera flexible a las cambiantes y constantes exigencias del medio ambiente. Para poder adaptarse la Organización debe:
- 1) Ser Flexible (Para poder adaptar e integrar nuevas actividades)
 - 2) Ser Receptiva y transparente a nuevas ideas (Tanto del exterior como del interior de la misma).
- b) Sentido de Identidad: Los participantes deben conocer el pasado y el presente de la Organización; como comprender y conformar los objetivos de la misma.
- c) Perspectiva Exacta del Medio Ambiente: La percepción realista unida a una capacidad de investigar, diagnosticar y comprender al ambiente.
- d) Integración entre los participantes: De forma tal que la organización pueda comportarse como un todo orgánico”.¹⁸

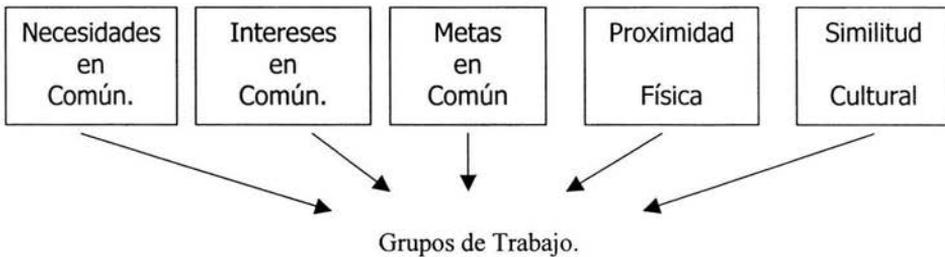
Dentro de lo que es considerado como Clima Organizacional, podemos encontrar algunos elementos que se pueden considerar como claves para que haya un clima favorable dentro de las organizaciones. Dichos elementos son:

- | | |
|---|--|
| - Calidad en el liderazgo. | Recompensas justas. |
| - Grado de Confianza. | Presiones razonables del empleo. |
| - Comunicación(Ascendente y Descendente). | Oportunidades. |
| | - Controles razonables de estructura y |

¹⁸ Ibidem, pág. 592.

actitudes y que tienen sus raíces en diferentes ramas de las Ciencias Sociales como pueden ser la Sociología, la Psicología, la Economía, la Antropología, las Ciencias Políticas, etc. Sin lugar a dudas para que se de lugar a dicho Comportamiento primero se tienen que presentar los llamados “Grupos de Trabajo”.

“RAZONES PARA FORMAR UN EQUIPO DE TRABAJO”.¹⁹



Los grupos de trabajo se conforman por dos o más personas y algunas de las razones señaladas anteriores pueden ser las principales por las cuales se llegan a reunir estos individuos. Dentro de las organizaciones estas personas colaboran con sus respectivos grupos para alcanzar ciertas metas o ciertos resultados que se esperan de ellos.

Asimismo dentro del ámbito laboral podemos encontrar dos tipos de grupos, los Grupos Informales y los Grupos Formales. Los primeros están conformados por individuos que tienen afinidad y confianza entre sí; y los grupos formales son los que son conformados según los intereses de la Organización.

¹⁹ Keith Davis P. D and Newstrom, John W; Ph. D. EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO. 7ª. Edición, Editorial Mc-Graw Hill. Pág. 169.

Las razones para formar un equipo de trabajo pueden ser diversas sin embargo lo que siempre busca cualquier tipo de organización es optimizar su recurso humano, por lo cual a continuación se señalan algunas de las que pueden ser consideradas las bases para el buen desempeño de los llamados Grupos de Trabajo.

1ª. “Las metas del grupo de trabajo. Se encuentran clasificadas dentro de estas las metas formales que son definidas específicamente por la organización en forma oral o escrita, y por lo regular guardan una relación directa con las metas y la misión de la Empresa o, con el objeto de su existencia. Y Las metas informales que son las que están implícitas en las acciones de los miembros del grupo, pero no están definidas explícitamente, y pueden contribuir a la consecución de las metas de la organización o incluso impedirlo”.²⁰

Cabe hacer mención que la falta de una meta clara, específica y alcanzable puede repercutir en una falta de compromiso, interés y entrega, lo que ocasiona por ende un mal desenvolvimiento del grupo de trabajo. Hoy día este es un problema muy común en las empresas.

2ª. Las Normas de los Grupos de Trabajo. “Se refieren a las expectativas informales, no escritas que rigen el comportamiento del grupo y de los miembros de la organización”.²¹

²⁰ Ibidem, pp. 172 y 173.

²¹ Ibidem, Pág. 173.

Las normas también se desarrollan debido a la interacción de los miembros de los equipos de trabajo y conforme va avanzando el tiempo se van reforzando ciertas conductas, actitudes o comportamientos.

Las normas se clasifican en:

- a) “Normas Fundamentales: Guían el comportamiento esencial para la misión central de la organización e incluye expectativas respecto a la asistencia, la producción, la participación en la toma de decisiones y la aceptación del liderazgo.
- b) Normas Periféricas: Incluyen Expectativas respecto a la forma de vestir o a las interacciones sociales fuera del centro de trabajo”.²²

Otra clasificación se concentra en la cantidad que se espera de cierto comportamiento.

- a) “Normas Ideales Inalcanzables: Describen un comportamiento en el cual se considera que “más quiere decir mejor”. La norma del valor preferido describe un comportamiento en el cual tanto el exceso como la escasez de un comportamiento producen la desaprobación de los miembros de un grupo.
- b) Norma Ideal Alcanzable: Se refiere a comportamientos que se aprueban conforme va aumentando su cantidad, hasta que se llega a una meta alcanzable. A partir de ahí, el comportamiento orientado hacia la meta comienza a carecer de valor”.²³

De tal forma los grupos refuerzan las normas que expresan sus valores centrales facilitan su supervivencia, sirven para pronosticar el comportamiento de un equipo de trabajo, suelen evitar que se presenten problemas incómodos interpersonales y aclaren la identidad del

²² Ibidem, Pág. 174.

²³ Ibidem, Pág. 174 y 175.

grupo. Así también pueden imponer sanciones y que son medidas de coacción que se adoptan para propiciar la aceptación y, sobretodo el cumplimiento de las normas. Dichas sanciones incluyen reprimendas verbales o inclusive poner en ridículo, castigos formales como multas o despidos, o actos informales como excluir del grupo.

3ª. “Los Roles del Grupo de Trabajo. Son un conjunto de comportamientos que se espera de los grupos de trabajo y se dividen en:

- a) Los roles de las tareas. Se encaminan al cumplimiento de las metas o tareas.
- b) Los roles de mantenimiento. Se concentran en los procesos de grupo.
- c) Los roles individuales. Estos roles tienden a poner por encima de los intereses del grupo a los intereses particulares.
- d) La configuración estructural (ó Red de Comunicación). Describe la interacción entre cada uno de los roles ya señalados y contribuye a la unión de los equipos de trabajo”.²⁴

Ahora, si bien es cierto que un comportamiento es la consecuencia de una causa, la gente trabaja para satisfacer sus necesidades y en este sentido, las personas regularmente se sienten motivadas. Por consiguiente, un individuo se integra a una Organización con un conjunto de necesidades y, si la Organización esta en condiciones de proporcionar un Clima propicio para satisfacer las mismas, el individuo trabajará con mayor entusiasmo y dedicación. Pero, si el sistema mayor no proporciona estas condiciones de satisfacción, la persona en cuestión subordinará las metas de la organización por sus propias metas.

²⁴ Ibidem , Pág. 176

Por otra parte, cuando una persona actúa recíprocamente con la organización surgen elementos clave:

1º. “La interacción es siempre un proceso de intercambio bilateral. A menos que ambas partes se beneficien del intercambio, la interacción se reducirá o será detenida por la parte insatisfecha. Como dice Hommars:

El Comportamiento Social es un intercambio de bienes materiales e inmateriales; tales como los símbolos de aprobación o prestigio. Este proceso de influencia tiende a dar resultado cuando existe un equilibrio en los intercambios.

2º. La interacción siempre entraña un sentido de la obligación mutua. Dentro de las Organizaciones ese tipo de obligación mutua se ve reflejada en el llamado “Contrato Psicológico” que se considera como el mutuo intercambio o reciprocidad entre el individuo y la Organización. En este Contrato Psicológico se estipula que la remuneración material y la “Renta Psicológica” le serán entregados al individuo a cambio de su compromiso de trabajar para los objetivos de la Organización. La Empresa espera que el empleado trabaje con ahínco, que obedezca y use la autoridad que sea conferida para hacer cumplir con las expectativas. Por su parte el individuo espera la remuneración por su trabajo y un trato justo y correcto por parte de la Empresa”.²⁵

²⁵ F. Huse, Edgar y Bowditch, James L. EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN LA ORGANIZACIÓN Editorial Fondo Educativo Interamericano, SA de CV Pág. 439.

2.5 VALORES ORGANIZACIONALES

Los valores y las actitudes de los individuos se van generando a través del paso del tiempo y con frecuencia están ligados a la personalidad, por lo que influyen en el comportamiento de los individuos.

Los valores y principios de los individuos conforman la razón del porque las personas se conducen de tal o cual forma y repercuten de manera que pueden ser aceptados dentro de un grupo o dentro de la sociedad misma. A los ya mencionados valores se les puede definir como “una constelación de gustos, aversiones, puntos de vista, inclinaciones internas, juicios racionales o irracionales, prejuicios y patrones asociativos que determinan la visión que tiene del mundo una persona”.²⁶ Se les puede considerar como periféricos (son más susceptibles al cambio) y centrales (son menos susceptibles sufrir alguna modificación).

Así pues, los valores no sólo afectan la percepción de todo aquello que se pretenda alcanzar, sino la forma en que se pretende llegar a algún fin en específico. En las empresas perjudica desde el diseño y desarrollo de estructuras y procesos hasta el empleo en estilos particulares de liderazgo y la evaluación del desempeño de los subordinados.

Cabe hacer la observación que en el ámbito laboral cada una de las empresas fija sus principios o valores organizacionales dependiendo del giro y sobre todo de la razón de ser del negocio. Por ejemplo en las instituciones de carácter bancario se tiene muy en presente el hecho de que se tienen que respetar la honestidad, respetar la confidencialidad, la confianza, la responsabilidad, la equidad, etc. Y por ejemplo cada uno de los miembros que integran este tipo de organizaciones tienen que regirse por dichos valores.

²⁶ Gibson, James L; Ivancevich, John M; Donnelly; James H.Jr. EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES. Editorial Addison-Wesley Iberoamericana. Pág. 566.

CAPITULO 3. BASES Y APLICACIÓN DEL EMPOWERMENT.

Hoy día, cada uno de nosotros podemos darnos cuenta de los diversos y continuos cambios que se presentan en nuestro acontecer diario. Los gigantescos avances de la tecnología moderna, la rápida expansión del acervo de información científica y la profunda diferencia que existe respecto a las estructuras, los valores y las instituciones sociales han sido de lo más notorio de los ya mencionados Cambios. Ahora bien, el que estemos de acuerdo o no con que esto suceda, prácticamente no tiene ninguna importancia pues por pura naturaleza el ser humano es un ser cambiante, y por ende todo el entorno que lo rodea se va modificando o transformando con el paso del tiempo; por lo que nuestras perspectivas o nuestra forma de vida tiene que ser susceptible de constantes modificaciones.

Ahora, aun y cuando sabemos de la necesidad que hay de efectuar cambios en cada una de las actividades que realizamos, regularmente las personas tenemos miedo al cambio porque no se tiene la certeza de que o en que pueden repercutir dichas modificaciones y esto, entre otras tantas causas da lugar a la llamada “Resistencia al Cambio”. Por lo que a continuación nos introduciremos en lo que es conocido como el “**Cambio Organizacional**” y obviamente la ya mencionada “**Resistencia al Cambio**”.

3.1 CAMBIO ORGANIZACIONAL.

En su camino las Organizaciones encuentran diversas fuerzas que las inducen al cambio. Dichas fuerzas provienen tanto de fuentes externas ajenas a la organización como de fuentes internas a la misma.

Por ejemplo dentro de las fuerzas externas para efectuar el un cambio podemos considerar a las características demográficas, los procesos tecnológicos, los cambios en los mercados o las presiones sociales y políticas.

Por su parte dentro de las fuerzas internas encontramos a las conductas y decisiones tanto de los empleados como de los directivos.

Un Cambio Organizacional implica cualquier alteración importante en los patrones conductuales de una gran parte de los individuos que constituyen a una empresa.

Ahora, El hecho de que las empresas siempre tengan la necesidad de volver a inventarse propicia que de una u otra manera se busquen diferentes formas de llegar a hacerlo.

El cambio se inicia cuando la persona encargada de realizar los cambios o de asegurar que ocurran obtiene la información preliminar acerca de la situación y de las personas que van a estar implicadas. Esto comúnmente va acompañado de un intento por negociar un acuerdo preliminar con los líderes clave de la organización, respecto a la naturaleza del cambio y de cómo ya se mencionó de las personas implicadas en la implementación. Después esta persona que suele ser conocida como “*El Agente de Cambio*” debe tratar de entender las fuerzas que afectarán a el cambio y, que pueden ser por ejemplo *Fuerzas impulsoras* como la gran presión del entorno para tener un mejor desempeño, un endeudamiento enorme y un

flujo negativo de efectivo; que suelen ser situaciones en las cuales no hay mañana y es imperativo ejercer un cambio.

Los cambios del entorno de una empresa, desde leyes y reglamentos nuevos, la competencia que aumenta velozmente o una tasa de inflación impronosticable pueden requerir que cualquier tipo de Compañía implemente estructuras o sistemas de remuneración nuevos. También, el desarrollo de nuevos productos o la selección de productos en razón de la existencia de la tecnología mejorada, cambios en la competencia dentro de la industria o requisitos desusados de un nuevo cliente también afectarían a la Compañía. De igual manera, los cambios en la en la población trabajadora (estudios, preparación, edades, etc.) o las crisis en las empresas (posibles quiebras, accidentes industriales, descomposturas continuas de equipo), pueden motivar al cambio. Así finalmente, la escasa productividad, la calidad del producto, la satisfacción, el compromiso, el aumento de la rotación de personal o el ausentismo pueden también requerir cambios de las relaciones dentro de los departamentos o entre ellos mismos.

Es indudable que hay innumerables razones para intentar efectuar cambios en las organizaciones; sin embargo primero se deben de identificar los comportamientos o razones que puedan implicar una resistencia al mismo. Dichos comportamientos pueden ir desde una disminución de la producción, un aumento de ausentismo con bajo estado de ánimo hasta paros, huelgas, etc. Asimismo, en este caso el agente de cambio también debe de estar consciente de las fuerzas ocultas que puedan ofrecer resistencia. Dentro de estas últimas podemos considerar:

- “Ignorar las necesidades, actitudes y creencias de los miembros de la organización.
- Carecer de la información específica del cambio.
- No percibir la necesidad de cambio.
- Adoptar una actitud de “nosotros-ellos” y, por consiguiente, considerar que el agente de cambio es el enemigo.
- Considerar que el cambio es una amenaza por el prestigio y la seguridad de su ciertos puestos.
- Percibir el cambio como una amenaza para la experiencia, la posición o la seguridad de los gerentes y de los empleados.
- Tener estructuras organizacionales rígidas y empleados con ideas rígidas.²⁷

➤ *RESISTENCIA AL CAMBIO.*

Es difícil definir con exactitud lo que es en sí la llamada “*Resistencia al Cambio*” porque se presenta siempre una resistencia o negación a efectuar cambios; pero se sabe “que tanto individuos como las organizaciones tienden a oponerse a realizar las cosas de un modo diferente o a funcionar en condiciones nuevas, porque lo conceptúan y lo consideran como amenazador”.²⁸

Esta resistencia la podemos ver reflejada en bajas de producción, demoras de entregas, huelgas, productividad reducida, retardar o poca calidad en el trabajo; y en un sentido más

²⁷ Gordon, Judith R. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL. 5ª. Edición. Editorial Prentice Hall. Hispanoamericana. SA. De CV. Impreso en México. Pág. 670.

²⁸ Hodgeth. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL, Editorial Continental. Pág. 386.

amplio, las empresas también reflejan esta resistencia debido a que cualquier tipo de cambio genera incertidumbre y no se es predecible lo que pueda depararles el llevarlos a cabo.

“La resistencia al cambio es una respuesta emotiva y conductualmente una amenaza real o imaginaria para la rutina laboral previamente establecida”.²⁹

El siguiente cuadro nos muestra que la resistencia puede llegar a ser tan sutil como para tomarla con naturalidad y en forma pasiva, o tan sofocante como para que lleve a cabo un sabotaje deliberado contra el cambio.

“EL CONTINUO DE LA RESISTENCIA AL CAMBIO”.³⁰

<ul style="list-style-type: none">• Entusiasta.• Cooperación.• Cooperación bajo presión de la dirección.• Aceptación.• Resignación pasiva.• Indiferencia.• Apatía, pérdida de interés en el trabajo.• Limitarse a lo ordenado.• Conducta regresiva.• Resistencia al aprendizaje.• Protestas.• Ceñirse al reglamento.• Trabajar lo menos posible.• Trabajar a ritmo lento.• Retirada personal(Más tiempo libre fuera del lugar de trabajo).• Cometer errores.• Sabotaje deliberado.	<ul style="list-style-type: none">* Aceptación.* Indiferencia.* Resistencia Pasiva.* Resistencia Activa.
--	---

²⁹ Kreitner, Robert and Kinicki, Angelo. COMPORTAMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES. 3ª Edición. Editorial Mc-Graw Hill. Impreso en España. Pág. 627.

³⁰ Ibidem. Pág. 627.

Dentro de la resistencia individual podemos considerar a la percepción selectiva, el hábito y el deseo de seguridad como algunas de las razones más frecuentes para resistirse al cambio.

“En la percepción selectiva las personas captan la realidad dentro de una estructura particular que ha sido creada y tiene la influencia de sus propias actitudes, experiencias y opiniones.

En los hábitos, los individuos manejan sus actividades personales y asociadas con la organización de un modo establecido; así, estos hábitos no sólo brindan un método programado para tomar decisiones sino también sirven como fuente de satisfacción personal.

En La necesidad de seguridad los individuos tienden a buscar seguridad en el pasado. El hacer las cosas como en antaño tiene prioridad a intentar nuevos métodos”.³¹

Al nivel de las Compañías se contemplan como principales razones para no efectuar modificaciones en sus actividades cotidianas la estabilidad, las inversiones previas y los contratos efectuados con anterioridad.

Ahora, según lo observado con el paso de los años; se pueden considerar a las siguientes 10 razones como las principales causantes de la resistencia al cambio por parte de los empleados.

- 1) “Predisposición del individuo para el cambio.
- 2) Sorpresa y temor a lo desconocido.
- 3) Temor al fracaso.

³¹ Hodgeh. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL. Editorial Continental. Pág. 388.

- 4) Pérdida de estatus y/o seguridad en el trabajo.
- 5) Presión de los iguales.
- 6) Ruptura con las tradiciones.
- 7) Ruptura con las tradiciones culturales y/o relaciones de grupo.
- 8) Conflicto de personalidades.
- 9) Falta de tacto o inoportunidad.
- 10) Sistemas de compensación que no refuerzan”.³²

Así pues, cabe señalar que la resistencia no es completa y absolutamente algo negativo. También puede acarrear beneficios. Puede constituir un estímulo para que la gerencia reexamine las propuestas del cambio y corrobore que son las adecuadas. Una moderada y justificada resistencia de los empleados ante el cambio hace que la gerencia revise más cuidadosamente las propuestas y prevenga fallas posteriores.

La resistencia también puede identificar áreas específicas en las que un cambio podría causar mayores dificultades. Igualmente esta situación le proporciona a la gerencia información sobre la intensidad de los sentimientos de los empleados a cerca de una determinada cuestión, propicia una liberación de emociones y también puede invitarlos a pensar y a hablar más a cerca del cambio, para que sea mucho mejor entendido.

➤ *ESTRATEGIAS PARA RESISTIRSE AL CAMBIO.*

Cómo hemos observado, la resistencia al cambio es una respuesta emotiva, sin embargo el *agente de cambio* debe estar consciente de que esto puede perturbar o incluso hacer que

³² Kreitner, Robert and Kinicki, Angelo. COMPORTAMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES. 3ª Edición. Editorial Mc-Graw Hill. Impreso en España. Pág. 627, 628 y 629.

fracase un proyecto de cambio, por lo cual después de haber identificado los motivos por los cuales el personal se resiste a modificar sus acciones, debe tener delimitado algún plan de acción o alguna forma de contrarrestar esta situación.

Ahora, antes de recomendar enfoques concretos para contrarrestar a la resistencia al cambio deben de tenerse muy presentes 3 situaciones:

1°. Una organización ha de estar preparada para el cambio y disponerse completamente antes de que sea realmente eficaz.

2°. El cambio en cualquier empresa sólo consigue un éxito limitado si la alta dirección no consigue mantener un bien informado del proceso de cambio a todo su personal.

3°. Las percepciones o interpretaciones del cambio por parte del personal suelen afectar notablemente a la resistencia.

Ahora, como los trabajadores pueden sabotear los esfuerzos para cambiar, aumentando su costo y disminuyendo su productividad, los gerentes o agentes de cambio deben desarrollar sus estrategias para superar esta situación y dentro de un contexto general se pueden considerar:

- Una abundante comunicación con los empleados.(Puede ser en base a reuniones o juntas regulares que conlleven a una retroalimentación).
- Programas de estudios y capacitación.

- La participación de los empleados en la toma de decisiones y otros programas nuevos o formas de realizar las actividades.(Generar empatía y compromiso con el cambio).
- Las estructuras organizacionales nuevas.(El organizar nuevos grupos de trabajo suele ser novedoso, y bien dirigido muy productivo).
- Los cambios de personal.(Abastecerse de elementos que tengan experiencia en situaciones semejantes y contribuyan a romper con los viejos esquemas de pensamiento y de conducirse).
- Las políticas y procedimientos nuevos.(Acordes siempre a la misión y objetivos de la organización).
- Los cambios evolutivos en lugar de revolucionarios.(Definitivamente no se pueden efectuar cambios de la noche a la mañana, y sobre todo esperar que funcionen inmediatamente, todos los cambios deben de ser paulatinos y acordes a lo que se esta viviendo).

Cabe hacer mención de que dicho plan de acción se puede presentar en forma escrita y debe de contener los siguientes puntos:

- "Las acciones para reforzar las fuerzas a favor del cambio;
- Las acciones para disminuir las fuerzas en contra del cambio;
- La viabilidad de cada una de las acciones especificadas;
- La priorización de las acciones;
- Un calendario y un presupuesto".³³

³³ Gordon, Judith R. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL. 5ª. Edición. Editorial Prentice Hall. Hispanoamericana. SA. De CV. Impreso en México. Pág. 677 y 678.

➤ *PROCESO DE CAMBIO.*

El *Proceso de Cambio* puede llevarse a cabo de muy diversas maneras, pero algo que no se debe de olvidar es que forzosamente tiene que pasar por tres etapas:

1. **Descongelamiento.** Hace referencia a que las viejas ideas y formas de desempeñarse deben suprimirse u olvidarse para que las nuevas puedan aprenderse y sobre todo ponerse en práctica. Tiene como finalidad crear la motivación que se requiere para el cambio; puesto que esta etapa estimula a los individuos a sustituir sus conductas y actitudes habituales por
2. las que la dirección desea que adopten. Asimismo es fundamental que dentro de esta etapa se logre un fuerte rechazo de parte del personal hacia los actos y conductas que solían realizar.
3. **Cambio** es el proceso donde nuevas ideas y prácticas empiezan a surgir de acuerdo a las necesidades que se vayan presentando. Implica suministrar al personal nueva información, nuevos modelos de conducta y formas nuevas de percibir las cosas. La etapa del cambio tiene como propósito lograr que los trabajadores aprendan nuevos conceptos o puntos de vista.

Sobre esta etapa, los modelos de roles, los mentores, los expertos, la fijación de puntos de referencia para la compañía frente a organizaciones a escala mundial y la capacitación constante son mecanismos que sirven para facilitar el cambio.

4. Finalmente, el **Recongelamiento** es el último paso y nos dice que lo que se ha aprendido tiene que ser llevado a la práctica; no tanto por obligación sino por convencimiento. Es decir en realizar y llevar a cabo nuevas formas de desempeño o de conducta basadas en una aceptación del personal en general.

Podemos observar que aparentemente el proceso de cambio es algo muy simple sin embargo podemos señalar aquí los supuestos de los cuales se vale este modelo y que fueron propuestos por el Psicólogo Social Kurt Lewin. Este Psicólogo elaboró un modelo de cambio planificado en tres etapas y que explica como se inicia, se dirige y se estabiliza el proceso de cambio. Estas etapas son el *Descongelamiento*, el *Cambio* y el *Recongelamiento*.(Señalados anteriormente).

Dichos supuestos son:

- a) “El proceso de cambio implica aprender algo nuevo, así como abandonar actitudes, conductas o prácticas organizativas actuales.
- b) No ocurrirá ningún cambio a no ser que exista una motivación para que éste se produzca.
- c) Las personas constituyen el núcleo de los cambios en la organización. Cualquier cambio, en términos de estructura, de proceso grupal, de sistemas de compensación o de diseño de puestos de trabajo, requiere que las personas también cambien.
- d) Se encuentra siempre resistencia al cambio incluso cuando los objetivos del mismo son sumamente deseables.
- e) El cambio eficaz exige el reforzamiento de nuevas conductas, actitudes y prácticas organizativas”.³⁴

³⁴ Kreitner, Robert and Kinicki, Angelo. COMPORTAMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES. 3ª Edición. Editorial Mc-Graw Hill. Impreso en España. Pág. 621 y 622.

➤ *TIPOS DE CAMBIO.*

Antes de empezar a enumerar los tipos de cambio que se pueden llegar a presentar vale la pena señalar que el cambio se puede medir dentro de cuatro niveles, los cuales son:

- 1) “El **Cambio Afectivo** y que se refiere a las actitudes de los participantes ante la intervención. En estos casos suele suceder que la alta gerencia o la dirección acostumbran utilizar cuestionarios o entrevistas para conocer si es que los miembros de la empresa en cuestión están de acuerdo en que la intervención es útil o no.
- 2) El **Aprendizaje** se refiere al conocimiento de los participantes en tanto formas nuevas de actuar y su adquisición de capacidades nuevas, como el resultado de alguna intervención.
- 3) Los **Cambios Conductuales** incluyen las acciones de los participantes en su empleo. ¿Se relacionan de maneras diferentes o su empeño se ha modificado a partir de la intervención.
- 4) Los **Cambios de Desempeño** se reflejan en medidas objetivas organizacionales, tal como los porcentajes de productividad y calidad, los volúmenes de ventas, la utilidad, el ausentismo, etc.”³⁵

➤ *CAMBIO PLANIFICADO.*

“Un *Cambio Planificado* describe el proceso sistemático para introducir comportamientos, estructuras y tecnologías nuevos con el propósito de abordar los problemas y los retos que

³⁵ Gordon, Judith R. *COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL*, 5ª. Edición. Editorial Prentice Hall. Hispanoamericana. SA. De CV. Impreso en México. Pág. 680.

enfrenta cualquier tipo de empresa. El *enfoque conductual* se refiere a los cambios que se registran en los conocimientos, las capacidades, las interacciones y las actitudes de cada uno de los miembros o también puede implicar una mejora en la comunicación, en el comportamiento de grupo, las capacidades de liderazgo; etc. El *enfoque estructural* requiere que se rediseñen las organizaciones y los empleos o las situaciones laborales. Por último, el *enfoque tecnológico* requiere que se cambie el equipo, los métodos, los materiales o las técnicas”.³⁶

Dicho cambio suele implicar un *agente de cambio*, es decir una persona encargada de supervisar el esfuerzo para cambiar.

Ciertos investigadores dentro del continuo cambio planificado han clasificado al llamado “*Cambio Organizacional*” dentro de alguna de las siguientes cuatro categorías:

- a) **Sintonización:** Referente al cambio progresivo que se anticipa a los cambios del entorno o que trata de mejorar la eficiencia y la eficacia. La sintonización puede incluir mejoras a las políticas y a los procedimientos, la introducción de tecnologías nuevas y el desarrollo de empleados.
- b) **Adaptación:** Es el cambio progresivo que responde a los cambios del entorno.
- c) **Reorientación:** Se conoce como el cambio discontinuo que se anticipa a los cambios de la industria; con frecuencia implica una redefinición fundamental de las compañías. Este tipo de cambio suele requerir de un líder visionario que se anticipe a los cambios del entorno y, puede incluir el rediseño y la reingeniería organizacionales.

³⁶ Ibidem. Pág. 665.

- d) **Recreación:** Es donde el cambio discontinuo parte de alguna crisis u otros cambios inesperados del entorno. Estos cambios tienden a ser abruptos y severos ya que incluso puede llegar a retar los valores fundamentales de una empresa.

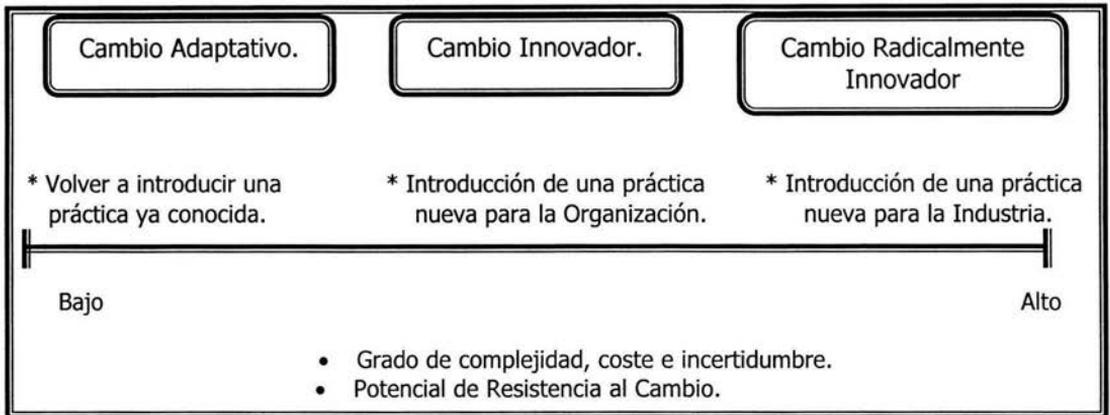
Finalmente, además de estos enfoques tenemos el llamado “*Cambio Transformacional*” que parte de los últimos dos enfoques señalados anteriormente y que es muy utilizado por la empresas que han buscado volver a inventarse. Dicho enfoque puede explicarse o aplicarse de dos formas. La primera señala que éste está en función de que las personas implicadas vuelvan a enmarcar la situación. Es decir que en base a el replanteamiento de una situación dada, se puedan tener o llegar a nuevas soluciones o alternativas de mejora. Para que pueda llevarse a cabo dicho replanteamiento tiene que existir ciertas condiciones internas como un excedente de recursos, la prontitud o destreza de los sistemas, la existencia de suficientes nexos de información y un agente de cambio en el liderazgo para que se puedan dar las transiciones de la organización.

Por su parte, el otro modelo de cambio transformacional conocido como “*El Paradigma del Equilibrio Espaciado*” describe al cambio organizacional como plazos largos de estabilidad alternados con plazos cortos de cambios revolucionarios.

Para que un Cambio se pueda considerar como efectivo se tiene que efectuar partiendo claramente de las necesidades de una Industria, Corporativo, Grupo o Empresa en particular. Es decir lo que sirve a otros no siempre nos va a servir a nosotros.

El siguiente cuadro muestra como se pueden ir introduciendo los cambios.

TIPOLOGÍA GENERAL DEL CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES.



Cambio Adaptativo: Es el de menor complejidad, coste e incertidumbre. Implica una nueva ejecución del cambio en una fecha posterior, en la misma unidad organizativa o, una imitación de un cambio similar por parte de otra unidad diferente. Este tipo de cambios no representa ningún tipo de peligro para el trabajador puesto que ya está acostumbrado a ellos.

Los **Cambios Innovadores** los podemos ver ubicados a la mitad del camino en el continuo de complejidad, coste e incertidumbre. En este tipo de cambio la poca familiaridad que se tiene a su respecto deriva en una mayor incertidumbre y hace del temor al cambio un problema con el cual se tiene que lidiar continuamente.

Finalmente, los *Cambios Radicalmente Innovadores* se encuentran ubicados al final del continuo de complejidad, coste e incertidumbre; debido a que son los más difíciles de efectuar dado que implican una mayor “amenaza” para la confianza de los directivos y para la seguridad en el trabajo del personal. Ponen incluso en peligro la Cultura de una Organización.

➤ *UN MODELO SISTÉMICO DE CAMBIO.*

Este se basa en la idea de que todo cambio, tanto grande como pequeño, produce un efecto de cascada en toda la organización.

Un *Modelo Sistémico* de cambio ofrece a los directivos un marco conceptual para comprender todas las complejidades del cambio organizativo. Sus tres elementos básicos son:

- a) “**Inputs**”. Todos los cambios organizacionales deberían ser congruentes con la finalidad de la Compañía y con el plan estratégico que de ella se deriva. Una *declaración estratégica de objetivos* describe la finalidad de la organización. Establece en líneas generales que es lo que la empresa pretende realizar, para quién debe realizarlo y en base a que premisas filosóficas. Los *Planes Estratégicos* se basan en las consideraciones de los puntos fuertes y débiles de la compañía con respecto a sus oportunidades y amenazas ambientales.
- b) **Elementos Objetivos del Cambio**. Son todos aquellos susceptibles de sufrir algún cambio o transformación. (Por ejemplo: modificar las disposiciones organizacionales, los factores sociales, los métodos, etc.)
- c) **Outputs**. Representan los resultados finales que desea obtener un cambio.

Para concluir con este punto, puedo decir del cambio organizacional:

Los procesos de cambio no pueden efectuarse sin la participación activa de las personas.

- Las personas tienden a resistirse a los cambios.
- Se trata de un cambio de valores, de actitudes y de hábitos de trabajo (*Cultura Organizacional*).
- El cambio de la cultura organizacional no sólo es indispensable, sino que con frecuencia precede a los resultados.
- Especialmente crítico para el proceso resulta:
 - El compromiso de la Dirección.
 - La transformación del modelo tradicional de jefe hacia un Liderazgo desarrollador.
 - La transformación del modelo tradicional de subordinado hacia un colaborador fortalecido y comprometido.
- Definición de los aspectos fundamentales que se deseen alcanzar: *Visión, Valores y Actitudes*.
- Definición de los nuevos roles de liderazgo, supervisión, desempeño y colaboración.
- Compromiso de la Alta Dirección (Comportamiento que modela y sirve de ejemplo).
- Proceso educativo y de capacitación.
- Formación de grupos y equipos de cambio.

- Sistema de mantenimiento y reforzamiento de los cambios (Reconocimientos, evaluaciones y recompensas).

3.2 LIDERAZGO.

Ante la pregunta ¿Cuántos tipos de liderazgos hay?, la respuesta es muchos; muy variados y diversos, los hay malos, exitosos y efectivos, fastos y nefastos. Inclusive los hay para todo tipo de personas, gustos y necesidades. Hay tantos tipos de liderazgos como tipos de líderes hay.

¿Por que entonces el interés en los tipos de liderazgo? Precisamente, porque cuando hay tanto de donde escoger, no siempre se elige adecuadamente.

➤ CONCEPTOS.

Hablar de liderazgo es referirnos a un concepto polémico, cuya práctica ha sido objeto de muchas investigaciones sociales, que abarcan desde el perfil de los líderes que han desarrollado y adaptado a lo largo de la historia, hasta la identificación de los elementos o circunstancias que los generan y mantienen al frente de los grupos sociales.

En la sociedad moderna, que puede describirse como deseosa de alguien que la conduzca, el líder de hoy, está obligado a ser un constante agente de cambio. Por su parte, las organizaciones demandan de una nueva generación de directivos, capaces de retar los procesos, inspirar una visión compartida, levantar los ánimos y canalizar positivamente la inconformidad, así como de capacitar a otros para la acción.

El líder enfrenta el reto cotidiano de desarrollar habilidades para conducir el cambio y a la vez influir en su rumbo, dirección y amplitud. Algunos lo han logrado, otros, simplemente lo han dejado pasar y otros ahora ocupan el lugar.

Los líderes son pioneros por naturaleza, se atreven a salir de lo convencional y buscan nuevas formas de hacer las cosas. Esta práctica la realizan mediante dos compromisos: la búsqueda de oportunidades y la toma de decisiones.

No obstante, antes de poder ejercer un liderazgo efectivo, es preciso que el líder aprenda a autodirigirse. Es decir, genere la habilidad para dirigir su propio avance.

El verdadero líder es quien comienza a autoeducarse y perfeccionarse en la práctica de las virtudes humanas. Con su ejemplo estará marcando la pauta para que otros a su vez busquen desarrollarse y desempeñarse de una manera integral. Debiendo de predicar con el ejemplo.

Como aspecto primordial, el líder de cualquier grupo social, debe estar comprometido con el reto de incrementar el valor o la importancia de su propia organización.

En este contexto, hay un sinnúmero de definiciones de liderazgo, en las que hay un denominador común: influir en la conducta de los demás, persona o grupo de personas

En general, “liderazgo es aquel proceso mediante el cual sistemáticamente un individuo ejerce más influencia que otros en el desarrollo de las funciones grupales. No se trata pues de influencias ocasionales o esporádicas, ni de influencias ligadas al ejercicio de una tarea grupal concreta. Se trata de una influencia permanente, que tiene un referente colectivo,

toda vez que se dirige sobre un número relativamente amplio de personas y durante un tiempo considerable”³⁷.

➤ *ESTILOS DE LIDERAZGO.*

El estilo de liderazgo se refiere al patrón de conducta de un líder, según como lo perciben los demás. El estilo se desarrolla a partir de experiencias, educación y capacitación.

Es importante que el líder descubra su estilo, lo conozca, lo depure y comprenda ya que afectará a los miembros del grupo o seguidores. Y será su estilo de liderazgo el estímulo que mueva a cada uno ante diferentes circunstancias.

Cuando alguien adopta un papel de líder dentro de una organización, mucho de su estilo depende de como maneje sus habilidades, tanto técnicas, como humanas y conceptuales.

En cuanto a la habilidad técnica nos referimos a la capacidad para poder utilizar en su favor o para el grupo, los recursos y relaciones necesarias para desarrollar tareas específicas y afrontar problemas.

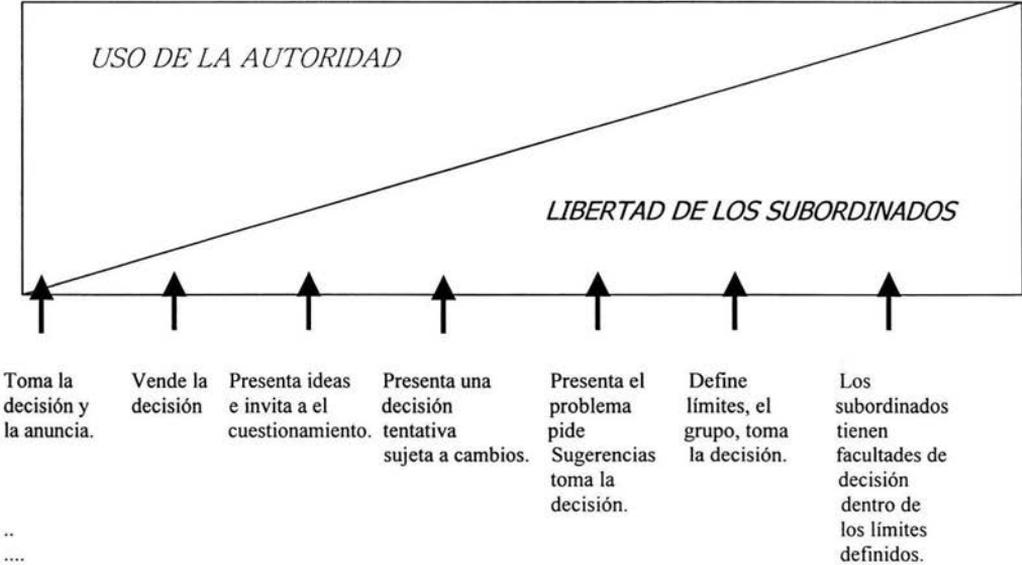
El otro elemento es su habilidad humana a través de la cual influye en las personas, a partir de la motivación y de una aplicación efectiva de la conducción del grupo para lograr determinados propósitos.

El tercer elemento corresponde a la habilidad conceptual, aquella capacidad que se tiene para comprender la complejidad de la organización en su conjunto, y entender donde engrana su influencia personal dentro de la organización.

³⁷ Hernández y Rodríguez, Sergio. ***INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACION***. Editorial McGraw Hill. Impreso en México. Pp. 280.

Conociendo a fondo estos elementos, el líder puede actuar de forma más óptima. Cada individuo en la práctica va perfeccionando, o en su caso, deteriorando estas habilidades de acuerdo a su posición y resultados dentro de la organización a lo largo del tiempo, y va conformando su propio estilo de liderazgo. El cual puede oscilar entre los extremos del dejar hacer sin intervenir hasta el de controlarlo todo (fig.1) y del orientado a la persona hasta el orientado al trabajo, las metas o resultados (fig. 2).³⁸

LIDERAZGOS(Fig. 1)



Desafortunadamente no hay una respuesta absoluta acerca de cual es el estilo de liderazgo más adecuado, o cual es el más eficiente, ya que adoptar una u otra manera de liderazgo o

³⁸ Hernández y Rodríguez, Sergio. **INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACION**. Editorial McGraw Hill. Impreso en México. Pp. 282.

posiciones intermedias estará en función del concepto que tenga el dirigente sobre el comportamiento humano en general y del grado de madurez del grupo de sus seguidores.

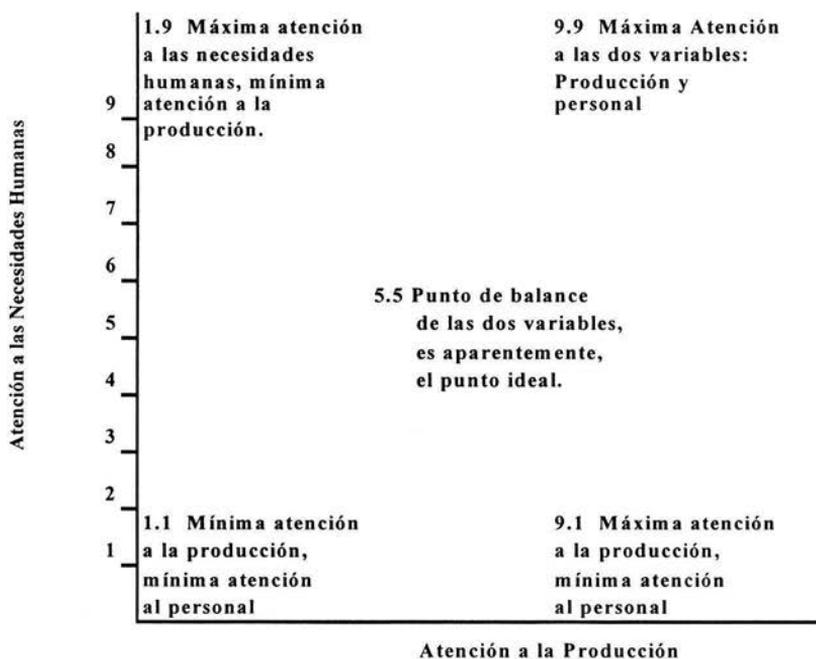
LIDERAZGO ORIENTADO A RESULTADOS(Fig. 2)

- *Directivo: Informa a sus subordinados lo que espera de ellos, da guías específicas de cómo realizar el trabajo y presenta como hacerlo.*
- *Apoyador: Es amistoso, accesible, buena voluntad, es cercano a las necesidades de los subordinados, es cálido.*
- *Participativo: Consulta con los subordinados, pide sugerencias, toma en cuenta las opiniones antes de tomar decisiones.*
- *Orientado a el logro: Pone los retos, espera que los subordinados tengan altos niveles de desarrollo, busca el mejoramiento continuo, proporciona confianza a los subordinados para que asuman responsabilidades, buscan esfuerzos sucesivos y mayores retos.*

Además de estos estilos de liderazgo, uno de los mas reconocidos en el mundo de los negocios es la Malla Administrativa o ***Grid Gerencial*** (“The Managerial Grid”) publicada desde el año de 1964 por Robert Blake y Jane S. Mounton y que gira en relación a dos factores: Atención a la producción ó; Atención a las Necesidades Humanas; y en donde se evalúan los mínimos y los máximos de cada factor numerándolos del 1 al 9. De esta, se derivan cinco posiciones.

- 1.1 Mínima atención a la producción con mínima atención a las personas.
- 1.9 Énfasis en la producción con mínima atención a el personal.
- 9.1 Máxima atención a las necesidades del personal con mínima atención a la producción.
- 9.9 Máxima atención a las dos variables: producción y personal.
- 5.5 Punto aparente del balance y equilibrio de las dos variables.

MALLA ADMINISTRATIVA.³⁹



³⁹ Administración de Recursos Humanos, varios autores. Ed. Trillas, 1974.

Por su parte, Paul Hersey y Ken Blanchard desarrollaron otro modelo de liderazgo, en el cual se señala que los líderes deben de actuar con el grado de madurez del subordinado. Y las conductas básicas de los líderes deben de ser: “Orientación a las tareas y orientación a las relaciones”. Definen el comportamiento orientado a la tarea como “el grado en que el líder tiene la capacidad de organizar y definir los papeles de los miembros de su grupo...; explicar las actividades que cada uno debe realizar y cuándo, cómo y dónde deben realizarse las tareas; caracterizado por el empeño de establecer patrones de organización bien definidos, canales de comunicación y formas para conseguir la realización de los trabajos”.⁴⁰ Estos autores, definen a el comportamiento orientado a la relación como: “El grado en que el líder está capacitado para mantener relaciones personales entre él y los miembros de su grupo..... abriendo canales de comunicación, proporcionando apoyo socioemocional, “palmaditas en la espalda y comportamientos que faciliten el trabajo”. La madurez es “la habilidad y disposición de las personas de dirigir su propio comportamiento”.⁴¹

Dentro de esta propuesta encontramos cuatro estilos de llevar a cabo el liderazgo:

- a) Dirigir. La orientación a la tarea es alta y la orientación a las relaciones es baja.
- b) Vender. Se busca persuadir a el subordinado para que realice las tareas y por ende la orientación a la tarea es alta y la orientación a las relaciones es también alta.
- c) Participar. En este tipo de estilo, se apoya al subordinado, quien ya es capaz, por lo que requiere de una menor dirección y supervisión. Se le da alta orientación a la

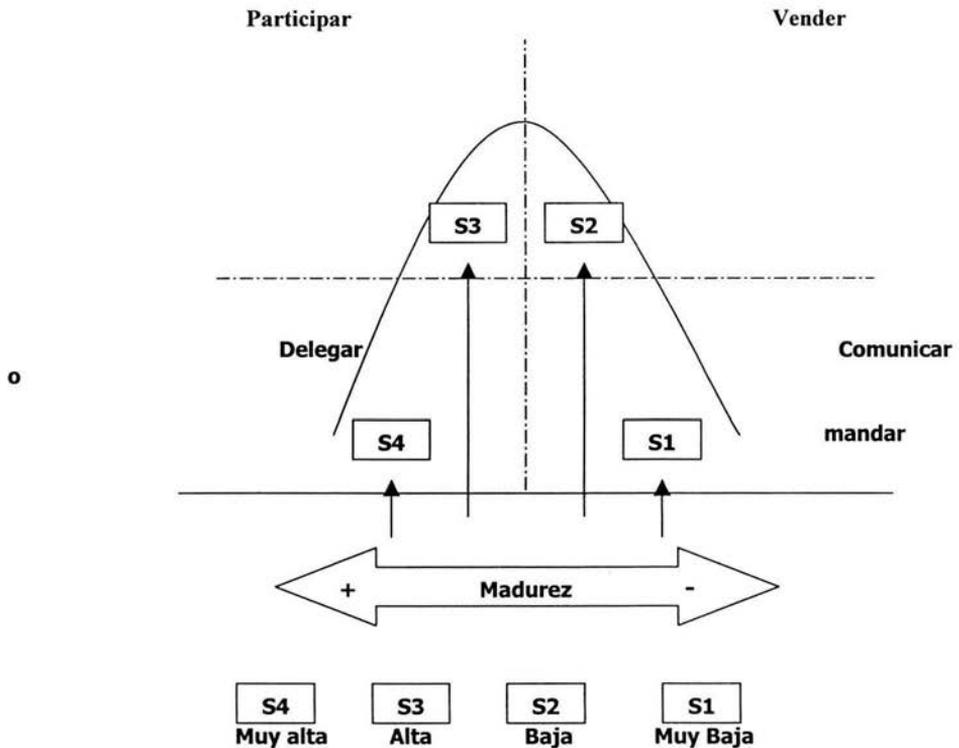
⁴⁰ Hernández y Rodríguez, Sergio. **INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACION**. Editorial McGraw Hill. Impreso en México. Pp. 289.

⁴¹ Hernández y Rodríguez, Sergio. **INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACION**. Editorial McGraw Hill. Impreso en México. Pp. 289.

relación y baja orientación a la tarea.

- d) Delegar. Se recomienda cuando la madurez del subordinado es alta puesto que se adopta baja orientación tanto a la tarea como a las relaciones.

MODELO DE LIDERAZGO SITUACIONAL(Blanchard y Hersey)⁴²



De ahí la importancia de comprender las necesidades de los seguidores, y a partir del grado de madurez de éstos, establecer el estilo apropiado. El dirigente o líder deberá

⁴² Hernández y Rodríguez, Sergio. *INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACION*. Editorial McGraw Hill. Impreso en México. Pp. 290.

constantemente "sentir" a sus seguidores para poder determinar los estilos que deberá de utilizar en las diferentes situaciones que se presenten. Tratando siempre de anticiparse a los hechos y no actuar cuando ya es demasiado tarde. Esta forma de liderazgo es llamada liderazgo situacional y tiene sus ventajas y deficiencias según se utilice.

Más tarde o más temprano todos los líderes tratan de infundir o reforzar la confianza de sus seguidores. En el fondo de una motivación bien sustentada, están la actitud positiva hacia el futuro, la confianza de lo que se puede lograr con el propio esfuerzo, y la conciencia de que nada es sencillo, y que nada es seguro para siempre.

Los líderes adoptan una personal y activa actitud hacia los objetivos y metas. La influencia del líder se ejerce en cambios de humor, evocando imágenes y expectativas, y estableciendo deseos específicos y propósitos que determinan la dirección y el enfoque hacia donde se quiere llegar. El resultado neto del liderazgo, es lograr cambios en lo que la gente piensa acerca de lo que es deseable, posible y necesario.

Por otra parte, el éxito de los grandes líderes depende también de su habilidad para construir una base de seguidores leales y también capaces. Nutrirse de un grupo efectivo de adeptos, requiere igualmente dejar de pensar que el líder es el único que debe realizar el trabajo intelectual y que los seguidores solo cumplen órdenes, para entender ahora que es: la comunicación sincera, el esfuerzo conjunto y la corresponsabilidad; aunados al trabajo arduo, dinámico y comprometido la garantía del éxito del grupo.

➤ *LIDERAZGO Y PODER.*

Liderazgo inevitablemente requiere del uso del poder para influir en los pensamientos y en las acciones de otras personas.

El poder en las manos de una persona, supone riesgos humanos: primero, el riesgo de equiparar poder con la habilidad para obtener resultados inmediatos; segundo, el riesgo de ignorar los diferentes caminos por los que se puede acumular legítimamente poder, y caer en la ilegalidad; y tercero, el riesgo de perder el control por el afán de obtener más poder. La necesidad de acotar estos riesgos, implica el desarrollo de un liderazgo colectivo y un manejo ético.

Las biografías de los líderes que han trascendido, repetidamente han demostrado la parte importante que juega el maestro o el guía político, en el desarrollo individual.

Por lo que hace a los grandes maestros, estos toman riesgos. Ellos apuestan inicialmente al talento que perciben en la gente joven. Y ellos toman el riesgo emocional de trabajar cercanamente con sus pupilos. El riesgo no siempre paga, pero la buena voluntad y el interés del maestro seguirá siendo crucial para el desarrollo de auténticos líderes.

Dentro de este marco general, por lo que respecta al liderazgo y el poder, también han sido frecuentes los análisis de este fenómeno, buscando insistentemente una serie de características especiales, de rasgos y atributos, que por su escasa frecuencia o por su intensidad inusual, permitan comprender una supuesta excepcionalidad de la mujer o del hombre que llega a ser líder en contextos políticos.

Una característica del líder político, es una cierta habilidad para detectar las grietas o debilidades de una estructura social, que le permitirán definir y encabezar movimientos de ruptura, reforma o revolución. Pocas veces las estructuras están tan cerradas como para no

permitir márgenes de maniobra. Desde este punto de vista el líder político no es aquel personaje revestido de características míticas, cuasi mágicas o anormales que puede crear de la nada a través de su dominio o de su poder, estructuras más o menos a voluntad.

Tenemos, más bien, que entender una imagen distinta: un líder que se mueve dentro de un grupo social, que aprovecha sus resquicios para cambiarlo o que se beneficia de sus posibilidades para mantenerlo.

Una y otra tarea, uno y otro objetivo, no se pueden cumplir sin tener en cuenta el entorno y las destrezas o habilidades de la persona concreta que desempeña la función de liderazgo.

Es importante distinguir al dirigente del que ejerce un liderazgo. La condición de dirigente tiene que ver más con la legalidad estatutaria, y con el procedimiento formal de designación, en tanto que el liderazgo se sustenta en la legitimidad de un mandato que se asume.

El líder se inspira en la convicción, o en la entrega emocionada de sus seguidores; en tanto que el dirigente confía en la disciplina de sus correligionarios, y en la solidez de la organización.

El líder debe ser y parecer, y el dirigente basta con que lo sea. El que ejerce un liderazgo no está sometido a términos o fechas; pero el que desempeña una dirigencia normalmente responde a plazos estrictos.

Entre el líder y dirigente siempre hay una paradoja: el dirigente aspira siempre a ser líder - aunque no siempre lo logra- y el líder muchas veces llega a transformarse en dirigente - aunque no lo quiera.

Aun cuando el líder y el dirigente cuentan con el carisma para realizar su trabajo, la diferencia es radical: el carisma del líder es personalísimo, y por ende intransferible, y el del dirigente es institucional, y se traspa automáticamente al relevo en turno.

El dirigente manda, el líder convence. La perseverancia, en el líder, llega a parecer heroicidad, en tanto que en el dirigente apenas se considera trabajo de rutina.

La dirigencia es un oficio, y el liderazgo un arte. Las dos son tareas gregarias, pero una -la dirigencia- tiene que ver con pocos, y la otra -el liderazgo- con muchos.

El líder cree en la acción, y el dirigente confía más en la omisión. El dirigente prefiere más el gradualismo, y el líder busca la transformación súbita.

El dirigente pugna porque los principios se respeten; y el líder porque se disfruten. El dirigente se inclina por la capacidad y la efectividad, el líder por la ideología. Al margen de líderes o dirigentes, conviene recordar que la pasión o la emoción, no hace del hombre un auténtico líder político, es la entrega a una causa digna que se ejecuta en toda su magnitud,.

El dirigente debe aspirar a ser líder si desea conducir efectivamente a su organización; y no obstante, el líder no está llamado a ser forzosamente dirigente.

➤ *CARACTERÍSTICAS DE LOS LÍDERES.*

Cada vez más las organizaciones con o sin fines de lucro, buscan afanosamente incorporar líderes a sus causas.

Implícita o tácitamente, buscan al menos que los candidatos cubran siete cualidades básicas: **capacidad técnica**; **inteligencia social** o habilidad para motivar; **entender y conducir a la gente**; **experiencias en la dirección de personas** hacia objetivos o

proyectos, caminos ya recorridos; **saber en que momento actuar**, cuando no hacer nada, y cuando hacerlo todo, o cuando sólo una parte, lo que implica también la habilidad para decidir cual es la persona correcta en quien apoyarse; **capacidad de juicio**, y finalmente **carácter**.

Ya en el trabajo diario, la pérdida de la capacidad técnica, no siempre se traduce en carencia de liderazgo, y resultan determinantes, los aspectos de juicio y lo relativo al carácter. No obstante, cada vez cobra mayor relevancia, la responsabilidad que asume el líder de educar a otros, que en ocasiones llega a opacar a otras cualidades.

Esto se debe a que aprender a ser líder, es virtualmente el mismo proceso que lleva a hacer de una persona alguien integrado y saludable. Ello significa, que cuando hablamos de "desarrollo de líderes" inevitablemente, nos referimos al crecimiento interior y la transformación individual, de manera que para formar líderes, primero hay que formar personas, para lo cual se necesitan maestros, entrenadores (coach) o capacitadores, y que mejor que sean los propios líderes quienes se hagan cargo de la formación de más líderes.

Para ser un líder que forme líderes, el primer requisito es saber escuchar y poder encontrar a las verdaderas personas más allá de las apariencias. Por su parte el aprendiz de líder debe tener la ambición o la convicción de querer llegar a ser un verdadero líder.

Así como se aprende a nadar, nadando. También se aprende a ser líder lidereando; pero no es la única manera de aprender, también existen otras fuentes de aprendizaje, la enseñanza individual y la que deriva del entorno organizacional o social.

No obstante, un líder sin valores es un líder vacío, que más tarde o más temprano dejará de serlo, su permanencia está estrechamente relacionada con los fines que persigue, con los valores que lo sustentan, en su capacidad de, a su vez formar líderes; de que sus seguidores no se hagan dependientes o adictos a su liderazgo, y que ellos mismos se conviertan en líderes. Así el líder a la larga se convierte en líder de líderes.

En este contexto, la fuente de aprendizaje más valiosa del líder está en la retroalimentación directa, y en pedir a otros que evalúen su actuación, o solicitar consejos u opinión. Estos no son signos de debilidad, por el contrario, son elementos que fortalecen al líder y a su liderazgo.

No hay que olvidar que lo que es bueno para la persona lo será también para el líder, en virtud de que aprender a ser un líder efectivo, no es diferente de aprender a ser una persona de éxito.

3.3 EMPOWERMENT.

Las empresas, en un concepto moderno, podemos decir que son eficientes, vigorosas y tienen tanta fortaleza como “todas las personas que la integran”. Es indudable que el recurso humano, en primera instancia nos ofrece sus “capacidades potenciales” pero estas tienen que ser desarrolladas.

La pregunta es ¿No sería buena idea invertir para desarrollar dichas capacidades?. Porque es mejor invertir en un equipo, maquinaria ó herramental si en muchas ocasiones, al hacerlo no se capacita al personal adecuadamente para que pueda explotarlo al 100%. Si se dispone

de lo principal que es el Recurso Humano, no debe desestimarse la posibilidad de ampliar y contribuir con el desarrollo de los individuos para así, se presente una retribución por parte del trabajador al procurar hacerlo más eficiente y responsable de sus actos.

Al invertir en la gente se puede aumentar su conocimiento, encender la iniciativa, acceder a su lealtad, motivarla y, en consecuencia podemos obtener todo el aporte que siempre deseamos por parte del recurso humano del cual disponemos.

➤ *CONCEPTO.*

En base a esto, lo que significa “*Empowerment*” es “*Cambio*”; sin embargo, el llevarlo a cabo no resulta nada sencillo. Puesto que podemos llegar a pensar que tanto valdrá la pena esforzarse por echar a andar todas estas ideas sobre motivar a la gente, estar en disposición de escucharla, crear voluntad en el trabajo fomentado responsabilidades, tener lealtad y, lograr detonar en cada uno de ellos los sentidos la riqueza y potencial de sus capacidades cuando estos tienden a ser flojos e incluso impredecibles.

Pocos cambios en los negocios han sido tan bien recibidos y son sin embargo tan problemáticos como el movimiento para crear ambientes de trabajo impulsados por empleados que han sido facultados. Emponderar ofrece el potencial de 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 nuestra actualidad.

“Empleados facultados benefician a la organización y se benefician a sí mismos. Tienen un mayor sentido de propósito en su empleo y en su vida, y su participación se traduce

directamente en una mejora continua de sistemas y procesos en el lugar de trabajo. En una organización en la cual estos han sido facultados, éstos aportan sus mejores ideas e iniciativas al trabajo con un sentido de propiedad y orgullo. Además, actúan con responsabilidad y colocan los intereses de la organización primero que todo”.⁴³

El modelo tradicional del gerente que controla y los empleados controlados, cada día es menos funcional. Para llegar a crear un ambiente de trabajo facultado es preciso pasar de una mentalidad de mando y control a un ambiente de responsabilidad y apoyo en el cual todos los empleados tengan la posibilidad de dar lo mejor de sí mismos.

Asimismo, debe tenerse presente que para tener empleados facultados, estos necesitan:

- Sentir que lo que se hace es realmente importante;
- Tener habilidades, recursos y conocimientos que son necesarios para el desarrollo del trabajo encomendado.
- Aportar ideas nuevas;
- Tomar decisiones que afecten positivamente al trabajo y al equipo de trabajo del cual forman parte.

“*Empowerment* es el hecho de delegar responsabilidad y autoridad a los trabajadores, además de conferirles el sentimiento de que son dueños de sus propios trabajos”.

“Es reconocer las facultades (capacidad) del personal. No significa dar poder al personal sino reconocer su poder”.⁴⁴

⁴³ Blanchard, Ken. *EMPOWERMENT*. Grupo Editorial Norma. Impreso en Colombia. Pp. 1

➤ ANTECEDENTES.

La Teoría del Empowerment nace como complemento de Operacionalizaciones de Cambio Organizacional, como lo son la Total Quality, Reingeniería y el Just in Time, entre otros; en el año 1988; promovida principalmente por los expertos Kenneth Blanchard y Paul Hersey. Sin embargo varios años atrás, ya se había mencionado por ellos mismos, el término "autoliderazgo", que es su equivalente y el único sustituto del liderazgo puro.

Curiosamente tanto la Total Quality, la Reingeniería y el Just in Time son Operacionalizaciones de Cambio, que han brindado grandes aportes a la Teoría

Administrativa actual, pero también han fracasado en algunas empresas en virtud de que carecen de algo esencial, algo que sus grandes promotores presuponen y que lamentablemente no se da en la vida real de una empresa: "*Personas con Aptitudes y Actitudes Superiores Comprometidas con la Organización*".

El *Empowerment* ha sido traducido al español por algunos expertos como "*Empoderamiento*"; otros lo han traducido como "*Responsabilidad*", "*Dar Cuentas*" o "*Facultar*". Como teoría visionaria que es, se proyecta a desarrollar en los colaboradores de una empresa no sólo una aptitud de trabajo en equipo sino también una actitud de sinergia, en donde el colaborador se encuentre "*facultado*" para llevar a cabo sus actividades productivas y también para tomar decisiones en el trabajo mismo.

⁴⁴ L.A. y M.F. Carlos Eduardo Herrera Avendaño. *ADMINISTRATE HOY No. 98*, Junio 2002. Grupo Gasca Sisco. Pág. 17

➤ *BASES DEL EMPOWERMENT (BLANCHARD)*

El objetivo principal de esta *operacionalización* se basa en tres pasos, a saber:

- *COMPARTIR LA INFORMACIÓN CON TODOS LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN.*

Sus supuestos son los siguientes:

1. La información es la primera llave para facultar a las personas y las organizaciones.

Compartir la información administrativa con los colaboradores de una organización, no resulta destructivo en tanto éstos se encuentren no sólo capacitados para interpretar sino también para poder manejar adecuadamente la información de la organización.

2. Permite a los empleados entender la situación actual en términos claros.

La capacidad analítica para poder interpretar la información de un colaborador, no siempre existe, cada uno de ellos posee aptitudes y actitudes diferentes. La información es poder, es muy normal que la gerencia proteja la información para que el status quo de la organización y el de la gerencia misma, no se vea afectado.

3. Es la manera de crear confianza en toda la organización.

La confianza no se crea solamente con saber la información de una organización, existen otras variables que influyen en el factor confianza del personal. Incluso debe tenerse presente que alguna de la información que existe dentro de una empresa, debe ser confidencial. Conocer la información de la empresa puede generar confianza, sin embargo también puede causar situaciones de desajuste provocadas por el fondo y la forma de presentarla.

4. Acaba con el modo de pensar jerárquico tradicional.

Acabar con el modo de pensar tradicional de un colaborador no es fácil ni mucho menos rápido, sus costumbres y conocimientos los han adquirido mediante muchos años y

experiencia. Tratar de cambiar una jerarquía por personas o células auto-dirigidas lleva tiempo y esfuerzo.

5. Ayuda a las personas a ser más responsables.

Tener solamente colaboradores "Y" en una organización es difícil de creer, las organizaciones se conforman no sólo de individuos "Y" sino también de individuos "X", y curiosamente en ocasiones existen más "X" que "Y". La responsabilidad será recibida con un serio compromiso por los "Y", empero será rechazada por los "X".

6. Las estimula para actuar como si fueran dueñas de la empresa.

Cuando el Soporte Gerencial de una organización, comparte la información con sus colaboradores, éstos se sienten parte de la toma de decisiones, generando ese sentimiento de "ser propietario" de mi organización.

- *AUTONOMÍA POR MEDIO DE FRONTERAS.*

Sus supuestos son los siguientes:

1. Se basa en información compartida.

Ciertamente, el colaborador tiende a incrementar su capacidad de atención al cliente cuando se encuentra informado, mejorando así el "Momento de Verdad", denominación que hiciera el gran empresario y gerente de Scandinavian Airways System, Jan Carlson en el año de 1980. Además cuando la información se comparte sobre todo en las plataformas de servicio, se acaba el modelo productivo "por tareas", el cual es suplantado por el de "Procesos", en donde todos los colaboradores están capacitados para realizar cualquier proceso en la plataforma de servicios. La información compartida es precisamente, la llave de una polifuncionalidad efectiva.

2. Aclara la visión con la retroalimentación de todos.

Es obvio que de cada error se debe aprender, la retroalimentación aclara la visión de la empresa, en tanto proporciona a sus colaboradores la información (generada por el mismo sistema), que servirá para mejorar cada vez el servicio al cliente.

3. Ayuda a traducir la visión en papeles y metas.

Cuando Misión y la Visión de una organización están claramente definidas para todos los miembros de una organización, el momento de verdad se puede llevar a cabo con efectividad. Queda totalmente claro que el papel del Soporte Gerencial será el comunicar y culturizar por medio del Planeamiento Estratégico, la Misión / Visión en cada uno de los colaboradores.

4. Define valores y reglas que sustentan las acciones deseadas, cuando los valores son claros las decisiones se facilitan.

Aunque se ha definido por grandes expertos, que no existen los mejores incentivos ya sea intrínsecos o extrínsecos, el Empowerment sostiene que los mejores motivadores son los factores intrínsecos porque generan una gestión de automotivación y autoliderazgo en el Colaborador; es por eso que se vale de los "Valores Organizacionales", los cuales no deben ser definidos por el Soporte Gerencial, sino por todos y cada uno de los colaboradores de la organización. Implementar Valores Organizacionales tales como: compromiso, propósito, sentido de pertenencia, visión y confianza, entre otros, resulta imperioso cuando se lideran Recursos Humanos.

5. Desarrolla estructuras y procedimientos que facultan a las personas.

Cuando se comparte la información se desarrollan las estructuras, esto por cuanto facilita la toma de decisiones ampliando así las fronteras de acción del colaborador. Por ende, los procedimientos productivos se realizarán de forma más expedita.

- *REEMPLAZAR LA JERARQUÍA CON EQUIPOS AUTODIRIGIDOS.*

Sus supuestos son los siguientes:

1. Los equipos facultados pueden hacer más que individuos facultados.

El Empowerment sostiene que la concepción de desempeño en grupo o desempeño individual debe desaparecer así como su evaluación. El trabajo en equipo ofrece al cliente un servicio más eficiente y eficaz, en donde existe un enorme compromiso con el proceso total de atención al cliente. Asimismo la Evaluación del desempeño no puede ser individual, el desempeño se debe evaluar por resultados, sin excusas, en donde todos los participantes del proceso tendrán total responsabilidad sobre el mismo.

2. Los empleados no saben cómo trabajar en equipos autodirigidos.

El Empowerment es una operacionalización de cambio para el largo plazo, la inducción que se debe hacer en cada uno de los colaboradores que participarán no acaba nunca. Existe en la mente de las personas una cultura que en ocasiones no les permite comprender el proceso de trabajar en equipo. Aquí es donde entra la importancia de una eficiente gestión de parte del "Manager Easier" del Empowerment, que se encargará de explicar sus pasos para una mejor operacionalización.

3. La insatisfacción es un paso natural del proceso.

Como es de suponer, teorías como ésta sufren un fuerte choque con la mente de las personas, la resistencia al cambio siempre existe en una organización y lo único que se puede hacer con ella es minimizarla. Es natural que los colaboradores vean amenazado su Statu Quo; conformado por factores personales, incertidumbre, resentimiento, entre otros. Lo más importante aquí es que la insatisfacción generada por la resistencia al cambio del colaborador, se debe controlar mediante mecanismos que lo sensibilicen al cambio.

4. El Compromiso y el apoyo tienen que venir desde la cumbre de la organización.

El cambio de mentalidad debe darse desde el nivel gerencial y hasta la plataforma de la empresa; si los responsables no están comprometidos con la operacionalización, es obvio que esta no podrá darse en los demás niveles organizacionales; el compromiso debe darse en forma integral, pero recae sobre el Soporte Gerencial iniciar la gestión de cambio.

➤ *EMPOWERMENT Y ORGANIZACIÓN.*

Para generar una organización con empowerment, se debe ser consciente de que las políticas organizacionales pueden contradecir el comportamiento del equipo que intenta reforzar. Por ello puede ser interesante intentar cambiar las políticas de la organización adaptándolas a la nueva realidad. Una de las políticas que se suelen enfrentar al empowerment es la del esfuerzo individual. Las empresas suelen premiar dicho esfuerzo en detrimento del esfuerzo colectivo.

El papel que debe jugar un gerente es patrocinar las actividades con empowerment y defender en forma constante los cambios organizacionales.

Hay que tener en cuenta que el empowerment no es un esfuerzo de una persona o de un equipo. El empowerment requiere que las estructuras organizacionales y políticas a través de valores, incentivos y la cultura refuercen el comportamiento de las personas y de los equipos.

Lo más común es que la propia estructura rechace el cambio y al ser el poder de cualquier gerente en forma individual limitado por la propia estructura que pretende cambiar, el intentar cuestionar o cambiar a las estructuras resulta arriesgado.

Por ello el gerente debe asumir la defensa del empowerment generando pensamientos positivos y protegiendo a su equipo a través de acciones tales como:

- Retar a la organización. Esto es concurrir a reuniones y efectuar preguntas, ser un crítico constructivo del empowerment
- Actuar como el amortiguador del equipo, efectuando los cambios en su equipo y trabajando con todo su equipo primero para desarrollar las relaciones con empowerment siempre que se pueda.
- Festejar los resultados positivos. Medir los resultados, festejar internamente y dar a conocer lo que su equipo es capaz de hacer.
- Aceptar los riesgos. Hacer aquello que no haría, llegar al límite y buscar el apoyo de su gente para hacerlo.
- El empowerment puede gestionarse desde un grupo, pero termina atrapando a toda la organización. Implica acciones individuales, pero también el desarrollo de una nueva forma de relacionarse. Gestionar esta nueva forma de trabajo es un acto de persistencia y de valor.

El empowerment es una fuente de energía que desafía a las personas a ir más allá, a superarse a si mismas en un contexto de superación empresarial constante. Este nos lleva hacia la mejora continua, para mejorar no solo la productividad, sino también a gestionar la innovación en forma más rápida.

El alto nivel competitivo, los cambios de orden regional y mundial y las demandas de calidad requieren respuestas inmediatas.

El personal suele sentirse desprotegido en este mundo de cambios repentinos. También consideran que sus conocimientos son mal valorados y peor aprovechados. El personal siempre busca encontrar algún sentido a lo que hace, no se trabaja solo por dinero, hay también un reconocimiento social.

Los mandos gerenciales quedan así en el medio de una realidad que por un lado los presiona hacia los cambios y por el otro, se encuentran rodeados de gente temerosa de los cambios que se gestan en su ámbito.

Las organizaciones necesitan que las cosas se hagan en forma diferente a como se hacen y la gente desea efectuar cambios que les permitan trabajar mejor. Pero fracasan y termina en frustraciones porque se teme emplear toda la creatividad y la iniciativa de la cual todos somos portadores.

La organización requiere respuestas inmediatas que solo pueden ser dadas por un grupo de personas preparadas para ello.

Las organizaciones en términos generales deben adaptarse, crecer y aprender nuevas formas para hacer el trabajo.

Las empresas que están orientadas al cliente, requieren de personas que puedan tomar decisiones, que se arriesguen, que encuentren soluciones donde suele haber problemas, que tengan iniciativa y que sean reconocidas por los logros obtenidos.

En una organización con empowerment, las personas se sienten responsables de hacer ya no sólo su trabajo, sino que tratan de hacer que la empresa en su totalidad funcione a la perfección. Son activos solucionadores de problemas. Ayudan a planificar y hacen que las cosas se hagan. Los equipos trabajan conjuntamente para mejorar continuamente las formas de hacer las cosas

Las organizaciones con empowerment terminan adoptando formas organizacionales que permiten a las personas que trabajan en ella sentirse capaces de alcanzar los resultados delineados.

Una organización con empowerment se distingue de las demás porque:

- Trata de mejorar constantemente la calidad del trabajo
- Desarrolla las habilidades requeridas para realizar las actividades de cada puesto.
- Efectúa la totalidad de la tarea, no solamente una parte.
- Esta orientada hacia el mercado.
- Desarrolla una nueva forma de relación entre las personas que trabajan y la organización en la que trabajan.
- Todos tienen el sentido de responsabilidad con el trabajo en general, no solo con su propio trabajo.
- Los equipos de trabajo son más proactivos.

El empowerment, más que un conjunto de técnicas, es una forma de establecer un entendimiento entre las diferentes personas con las cuales trabaja. Todo el mundo siente que está aprendiendo continuamente y asume nuevas actividades para alcanzar las nuevas exigencias.

Hay una diferencia entre decir que uno es el gerente de un área determinada a decir que uno es la persona que desarrolla diferentes actividades en una determinada área. Hay un cambio de actitud, es la diferencia entre decir "yo soy lo que soy" y decir "yo soy lo que hago".

En una organización con empowerment los equipos de personas trabajan en conjunto, colaborando para que el trabajo se efectúe. Las personas cuentan con los demás para efectuar el trabajo, no existe la competencia entre las personas por alcanzar el triunfo individual, se busca el logro colectivo.

El empowerment se inicia con el cambio interior del cuerpo gerencial, debe estar en la raíz del comportamiento y en la mente de toda la organización, del cuerpo gerencial y de las personas que trabajan con ellos. Es una orientación fundamentalmente distinta sobre el trabajo en conjunto, pero comienza con los gerentes.

El papel tradicional del cuerpo gerencial siempre fue mantener a los procesos y a las personas que en él intervienen en estricto control. Los mejores gerentes tenían un control total de las personas que de él dependían.

Las nuevas exigencias laborales implican dar una rápida respuesta y para ello los empleados a todo nivel deben tener facultades para tomar decisiones y poder para llevarlas adelante. En un medio en el cual las personas son responsables y tienen libertad, no tienen miedo de tomar decisiones que impliquen riesgos y el control gerencial resulta ser redundante.

El cuerpo gerencial suele sentirse atrapado entre el deseo de imponer el control y el otorgar libertades. Libertad y control suelen ser extremos opuestos debiendo afiliarnos a uno de ellos, pero resulta que en toda empresa, existen cosas que deben ser estrechamente controladas por el cuerpo gerencial y otras que pueden ser dejadas a la iniciativa de otras personas.

Normalmente el cuerpo gerencial desea controlar los recursos, pero también desea fomentar el compromiso hacia el trabajo, desarrollar la creatividad y obtener un alto compromiso para con el trabajo y la empresa.

Existe una relación entre control y libertad. En un lugar donde existe empowerment las personas sienten tanto el control como la libertad personal. Esto es debido a que el empowerment permite alcanzar el balance entre ambas posiciones. Empowerment no implica la pérdida del control, solo lo ve en forma diferente.

➤ PROCESO DEL EMPOWERMENT.

El *delegar* juega un papel importantísimo dentro del proceso del Empowerment. El saber como ejercer esta acción adecuadamente es una de las tareas más difíciles a la cual nos enfrentamos cada uno de nosotros como personas, como líderes o como cabeza de algún equipo de trabajo; debido a que regularmente sentimos una gran desconfianza hacia los

demás y creemos que nada puede estar mejor hecho que lo que llevamos a cabo por nuestras propias manos o bajo nuestra directa supervisión. Esta desconfianza hacia las personas es inculcada en muchos de nosotros prácticamente desde la cuna; por lo que es sumamente complicado romper con una creencia de esta naturaleza.

Dentro de cualquier ambiente donde se tenga la aspiración de tener desarrollo y crecimiento o, simple y sencillamente se desee alcanzar un objetivo previamente determinado, se debe de romper otro de los más grandes paradigmas que existen en la actualidad y que se refiere al primero yo, después yo y finalmente yo; se debe trabajar conjuntamente para obtener una mejor calidad de vida, mejores beneficios para todos y responsabilidades compartidas; o lo que es conocido como tener una filosofía de **“Ganar, Ganar”**

En cualquier organización con miras a facultar al personal se pueden considerar a los siguientes puntos como una pauta para aprender a delegar correctamente:

- *REGLAS PARA DELEGAR.*
- Conocer a la gente.
- Conocer sus capacidades.
- Entrenarlos y capacitarlos.
- Llevarlos a una dinámica de desafíos crecientes.
- Aprobar claramente sus aciertos.
- Analizar el porqué de los errores”.⁴⁵

⁴⁵ Ibidem. Pág. 21.

Así pues, el Empowerment es una de las herramientas de que se disponen para transformar la filosofía de una compañía y, a diferencia de otras estrategias se enfatiza primordialmente un cambio de mentalidad de los gerentes y ejecutivos(inicialmente).

Para que las condiciones generales de una empresa o compañía se favorezcan al introducir un proceso de Empowerment, éste debe tender en todo momento a otorgar al área de recursos humanos mayor poder en la optimización de las condiciones materiales y acciones internas que sean necesarias para mejorar el desempeño personal de cada uno de los trabajadores y por ende de toda la empresa.

Lo anterior también deriva en la circunstancia de una nueva cultura donde las “estructuras piramidales” de las empresas se van abajo para pasar a una estructura de la organización más plana u horizontal y en donde la comunicación y la confianza se vuelven un factor fundamental de interrelación.

Ahora, se debe reconocer que el proceso del Empowerment no es el sólo hecho de delegar tareas, no es un ejercicio mecánico que ejecuta el Director de la Organización al asignar tareas, también los subordinados deben de entender e interpretar esta nueva forma de trabajo con un conocimiento global y disposición permanente no aferrando siempre a una misma tarea o a una jerarquía totalmente fija; no implica por lo tanto la delegación de ningún grado de poder.

Ya definidas las ideas generales del Empowerment, es necesario establecer la serie de pasos conducentes para ponerlos en práctica. No debe perderse de vista que el Empowerment se basa primordialmente en dos factores: La confianza y la capacitación.

La confianza es un proceso que se construye sobre la marcha., por lo tanto lleva por sí un tiempo propio. Para lograrla puede ser una muy buena práctica comunicar abiertamente a todos y cada uno de los involucrados que es exactamente lo que se va a hacer, el cómo y el porque de esta situación.

El otro factor, el de la capacitación, también resulta de vital importancia puesto que si lo que se desea lograr es la confianza del personal consigo mismo para afrontar las nuevas funciones, entonces debe tenerse un pleno y absoluto conocimiento de ellas.

Así, el paso siguiente y natural para acrecentar esta confianza debe ser generado por medio de la confirmación de equipos; ya que por conducto de estos operará el cambio radical en las relaciones interpersonales que se busca al interior de la empresa. Un equipo debe de estar integrado por iguales con un entrenador que los guía; sin embargo, “no los controla”. Dichos entrenadores deben de ser los actuales ejecutivos y gerentes, por lo cual otra de las tareas subsecuentes es lograr una mentalidad de entrenador en el staff ejecutivo de cualquier empresa.

Con todo esto, las empresas se hacen más horizontales ya que se les esta dotando de una estructura flexible y de un equilibrio dinámico.

Ya en el proceso de aplicación se pueden sugerir los siguientes pasos:

MODELO DEL PROCESO DE EMPOWERMENT.46

PLANEACIÓN.	
<p>Sector Industrial</p> <ul style="list-style-type: none"> * Formación del equipo de diseño. * Valoración del estado actual. * Mapa del proceso real. * Visión del estado futuro. 	<p>Sector Servicios</p> <ul style="list-style-type: none"> * Formación del equipo de diseño. * Valoración del estado actual. * Mapa del proceso real. * Visión del estado futuro.
PREPARACIÓN.	
<p>Sector Industrial</p> <ul style="list-style-type: none"> * Misión. * Matriz de objetivos. * Inventario de actividades. * Mapa del proceso real. 	<p>Sector Servicios</p> <ul style="list-style-type: none"> * Misión. * Metas. * Mapa del proceso real.
PRECALENTAMIENTO.	
<p>Sector Industrial</p> <ul style="list-style-type: none"> * Reunión relámpago. * Matriz de entrenamiento cruzado. * Benchmarking. * Visitas al cliente. 	<p>Sector Servicios</p> <ul style="list-style-type: none"> * Colocación. * Paridad funcional. * Benchmarking. * Visitas al cliente.
PROCESO.	
<p>Sector Industrial</p> <ul style="list-style-type: none"> * Estrategia / Comunicación. * Rediseño del cargo. * Información compartida. * Reconocimiento o pago basado en el equipo. 	<p>Sector Servicios</p> <ul style="list-style-type: none"> * Colocación. * Rediseño del cargo. * Información compartida. * Recompensa y pago.
COCIDO A LA PERFECCIÓN.	
<p>Sector Industrial</p> <ul style="list-style-type: none"> * Transición. * Alineamiento. * Asociación. * Renovación. 	<p>Sector Servicios</p> <ul style="list-style-type: none"> * Transición. * Alineamiento. * Asociación. * Renovación.

⁴⁶ Ibidem. Pág. 22.

Este modelo es sólo una sugerencia, pues como todos sabemos depende de la empresa en cuestión para desarrollar su propio procedimiento de implementación así como de cada una de las pautas y límites que este debe de tener.

➤ *VENTAJAS Y DESVENTAJAS.*

Un programa de Empowerment ofrece algunas ventajas tales como: el mejoramiento de los procesos productivos con ocasión de que los colaboradores trabajan en equipo; un fortalecimiento del sentido de sinergia en todos los miembros de la organización y, por último, una mejor calidad la toma de decisiones de la empresa.

Esta teoría enriquece la teoría administrativa, empero, los supuestos que la sustentan, conforman su principal debilidad. El hecho de pensar que todas las organizaciones cuentan con colaboradores "Y", es pensar en algo utópico.

Asimismo, el agente gestor no debe suponer que todas las personas con que cuenta en la empresa, poseen una formación o capacitación superior para interpretar de la mejor forma la información; y con valores tales como compromiso, misión, visión y apoyo entre otros, por cuanto tal suposición lo llevaría al fracaso. Todas esas cualidades, no solamente corresponden a las de un colaborador "Y", sino también a las de alguien que responde a todas las transacciones humanas con un estado de ego de tipo "Adulto" y una posición existencial sólida; todo lo anterior resulta simplemente imposible.

El comportamiento tanto individual y de grupo en las organizaciones se caracteriza por ser totalmente diferente de empresa a empresa y de individuo a individuo, es por eso que una

"receta" como ésta, no necesariamente funcionará en todas las empresas en que se implemente, para cada compañía se debe de tener una propuesta específica dependiendo de sus necesidades, fortalezas y debilidades.

Es por eso que hoy, una de las teorías que se considera será la sucesora del Empowerment es: La Administración por Valores, sea ésta como el mecanismo del cual se vale el gestor de empresas para: preparar a su organización y a los recursos humanos que la forman con aptitudes y actitudes superiores mediante Valores Organizacionales; en pro de lograr el objetivo principal de toda operacionalización de cambio: alcanzar una ventaja competitiva en el mercado de bienes y servicios.

CAPÍTULO 4. CASO PRÁCTICO.

➤ *ANTECEDENTES.*

Dinámica Termoplástica, SA. de CV. es una empresa dedicada a los termoplásticos y fue fundada en Julio de 1990 para satisfacer las necesidades de la industria automotriz. Principalmente *Nissan Mexicana, SA de CV.*

DITER (Dinámica Termoplástica) se inició con tan sólo con 14 empleados en el año de 1990; sin embargo con la creciente exigencia del mercado automotriz fue incrementando poco a poco tanto el tamaño de su organización como el número de empleados para el día de hoy contar con dos plantas (Una de producción y una de almacenaje) así como con un total de 217 empleados, divididos en personal administrativo, operacional, de producción y de calidad.

Como se señalo anteriormente su principal cliente es *NISSAN MEXICANA, SA de CV.*, sin embargo, gracias a un esfuerzo y dedicación continua han tenido la posibilidad de trabajar con diferentes armadoras, ya sea como proveedor directo o indirecto. Algunos de sus principales clientes son:

- *LEAR CORPORATION, SA de CV.*
- *KANTUS MEXICANA, SA de CV.*
- *VELCON, SA de CV.*
- *FICOSA, SA de CV.*
- *VALEO, SA de CV.*

Estos a su vez son distribuidores de **CHRYSLER, VW, GENERAL MOTORS, Y FORD.**

Es decir, que prácticamente han tenido la posibilidad de elaborar piezas para varias armadoras tanto a nivel nacional como en el extranjero puesto que varias de las piezas que se elaboran en **DITER** son de exportación.

Dado que la industria automotriz es un mercado muy competitivo y de alta exigencia día a día cada una de las empresas que participan en este mercado deben de esmerarse por obtener la tan ya mencionada en el mundo de los negocios **Mejora Continua** y un excelente sistema de calidad.

En relación a este punto cabe hacer mención de algunos de los reconocimientos que se han proporcionado a **Dinámica Termoplástica** gracias a la reconocida calidad de sus productos.

NISSAN MEXICANA:

- **Zero Defects** (1993, 1994 y 1995)
- **Excellence** (1996 y 1997)
- **Master of Quality** (1998)
-

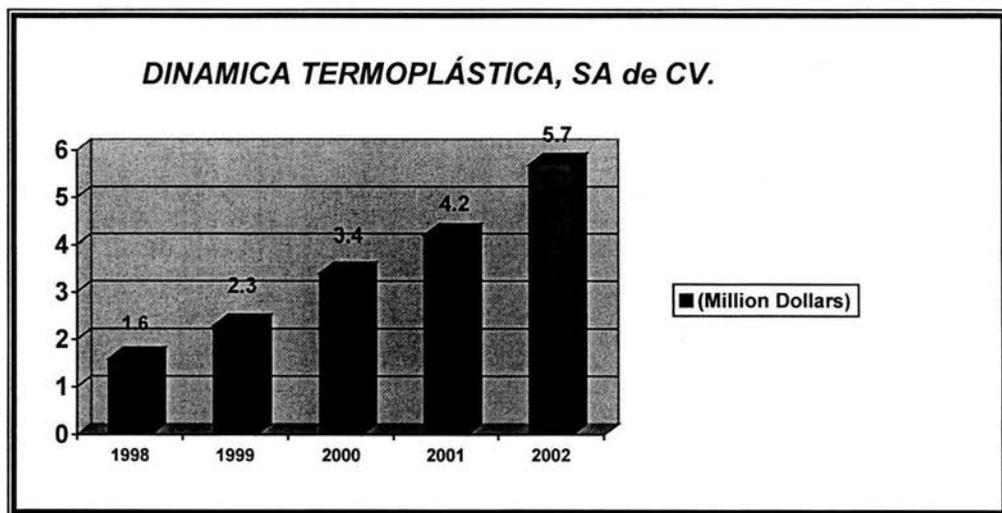
Asimismo en Mayo del pasado 2002 se consiguió finalmente la tan buscada Certificación en **QS – 9000** y, actualmente se preparan para efectuar la transición a **QS 16949**.

Dentro sus principales servicios están:

- Manufactura de partes plásticas usando procesos de inyección.
- Entrega y distribución de productos acorde a los requerimientos de nuestros clientes utilizando E.D.I. (Exchange Data Information).
- Aplicación de Procedimientos Estadísticos de Control de Calidad.

- Aplicación de los requerimientos de la Norma **QS – 9000**. Así como la aplicación y utilización de estándares y manuales.
- También se encarga del desarrollo de los moldes con los cuales se producirán las piezas de nueva solicitud.

Ahora, a pesar de que a nivel Organizacional han pasado por diversos cambios y un desajuste en accionar diario, su nivel de ingresos y crecimiento en términos generales se ha mantenido. Lo cual se ve reflejado en la siguiente gráfica y nos muestra los ingresos que **DITER** ha tenido desde 1998.



Siendo esto un claro reflejo de que el tener bien definida su Misión le ha propiciado seguir creciendo año con año así como que actualmente estar en espera de concretar 5 nuevos proyectos y de adquirir una nueva planta que va de la mano con la adquisición de nueva tecnología e incrementar nuevamente su plantilla laboral.

➤ *MISIÓN.*

DINÁMICA TERMOPLÁSTICA, SA de CV. Es una empresa fabricante de partes termoplásticas principalmente para la industria automotriz, que trabaja día con día para satisfacer los requerimientos de sus clientes, utilizando la más alta tecnología y mejorando continuamente la calidad de sus productos y servicios bajo una cultura de: “*Cero defectos, con una máxima productividad y eficiencia, al mínimo costo operacional*”.

➤ *POLÍTICA DE CALIDAD.*

Todos los que trabajan en *DINÁMICA TERMOPLÁSTICA, SA de CV.* Están comprometidos a satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes, proporcionando productos que cumplan con el nivel de calidad esperado y respetando las exigencias de la Norma *QS – 9000* así como buscando siempre:

- *Trabajo en Equipo.*
- *Satisfacción al Cliente.*
- *Mejora Continua.*

➤ *VALORES.*

- *Honestidad.*
- *Confianza.*
- *Responsabilidad.*
- *Trabajo en Equipo.*
- *Lealtad.*
- *Disciplina.*

➤ SITUACIÓN ACTUAL.

Sin lugar a dudas *Dinámica Termoplástica* es una empresa que se encuentra compenetrada con el cambio debido a que todas y cada una de sus actividades van encaminadas a la llamada *MEJORA CONTINUA* y son reguladas por la Norma QS 9000 en base a políticas, manuales y procedimientos. Cualquier sistema de Calidad bien empleado y bien fundamentado puede ser de bastante utilidad para sistematizar cada una de las funciones a realizar y procurar no sólo reducir al máximo los errores, sino también el tener delimitado de donde vienen, porque se presentaron y las acciones que se pueden y que se deben de llevar a cabo para corregirlos además de dejarlo sentado por escrito para saber como actuar en alguna situación semejante. Hoy día muchas organizaciones se valen de la Sistematización de operaciones o procedimientos en el afán de reducir lo más posible el error humano, sin embargo como todos sabemos esto va en la mayoría de los casos ligado a la operalización dentro de las Compañías; si lo que se pretende en todo tipo de Organización es un Desarrollo y Crecimiento paulatino debe considerar un sin fin de factores y elementos que pueden contribuir a conseguir cada uno de los fines que se vayan delimitado. Así pues retomando el pensamiento de los Humano Relacionistas y de muchos de nuestros autores más recientes: *“Hay que darle su respectivo lugar al Recurso Humano, identificando sus necesidades y reconociendo sus cualidades y sus virtudes” para así llevar a cabo tal crecimiento en términos generales.*

Entrando más en materia en relación a la empresa que nos atañe en este momento; Que se podría pensar de una empresa relativamente joven que en un corto tiempo a mantenido e incrementado sus ingresos considerablemente y, por ende ha no sólo incrementado su personal, sino también su tecnología y el tamaño de sus instalaciones. Además de que acaba

de llevar a cabo una Certificación en QS 9000 con la clara tendencia de mudarse de QS a TS2 que es lo último en Calidad Total. Tal vez, sin dudarlo se pensaría que es una Compañía que esta en pleno desarrollo y sobre todo que tiene bien delimitados sus objetivos y sus prioridades.

Así pues en el pasado 2002, *Dinámica Termoplástica* sufrió cambios que se pueden considerar trascendentales en cualquier tipo de negocio a nivel Gerencial y Administrativo; sin embargo estos cambios realmente no se vieron reflejados a nivel operacional. En un afán por retomar el mercado con nuevos proyectos se tomo la decisión inicialmente de prescindir de los servicios del que hasta ese entonces había sido el Director General (Uno de los pilares de la Compañía con más de 10 años prestando sus servicios), para que poco tiempo después también salieran los que eran los Gerentes tanto

Administrativo(Después de tres años), de Comercialización(Año y medio en la empresa) y de Ingeniería(Después de 4 años); además del Representante Comercial(1 año participando en la empresa). Es decir que en un lapso no mayor de 5 meses desaparecieron gran parte de las gerencias de la Compañía dándose lugar una reestructuración inmediata en cada una de las áreas y distribuyendo diferentes roles y papeles a cada uno de los integrantes del nuevo equipo de trabajo administrativo. Estos, no sólo fueron cambios radicales sino a viva voz del Dueño de la Compañía, “sumamente necesarios”.

Con la desaparición de las gerencias, las Jefaturas de las que se integra *DITER*, tomaron totalmente el control y la responsabilidad de cada una de sus áreas, llámese compras, ventas, recursos humanos o cualquiera que esta fuese; al presentarse esta situación se dio

lugar una mayor interacción y retroalimentación entre cada una de las Jefaturas y la Gerencias de Producción y Calidad(Que fueron las únicas que no reflejaron movimiento alguno) para seguir cumpliendo con las necesidades y exigencias de cada uno de sus clientes. Cabe señalar que con la existencia de las Gerencias no había vías de comunicación directa entre las áreas. El flujo de información se presentaba lento y cada Gerencia administraba su departamento o área conforme le parecía más conveniente.

Estos cambios tan drásticos tuvieron lugar fundamentalmente por dos situaciones: primero, que para conseguir la ya mencionada Certificación en QS 9000 se tomaron prácticamente 5 años y que en algunos casos se podría incluso llegar a considerar como un tiempo coherente para llevar a cabo todo este proceso que implica partir de cada uno de los detalles que están presentes en cualquier tipo de organización y dentro del cual podemos llegar a observar falta de comunicación, falta de interés, incertidumbres, retrabajos, etc. Es decir innumerables factores que propician el que este tipo de Certificaciones o proyectos se lleven a cabo lentamente. Por su parte, y el segundo motivo para tales decisiones fue debido a la falta de nuevos proyectos que en prácticamente tres años no se presentaron. Situación alarmante para cualquier tipo de empresa que tenga pretensiones de mantenerse y de seguir en cualquier tipo de mercado o industria. La empresas que participan en la Industria Automotriz tienden a formar parte de una curva de desarrollo, es decir los proyectos son de una duración aproximada de 10 años, dentro de los cuales los primeros dos o incluso(dependiendo del proyecto) tres años comienzan lentamente para a partir del 4 al 7 año ir creciendo paulatinamente y alcanzar su más alto nivel; posteriormente como cualquier producto tiende a salir del mercado de partes originales, para conservarse como

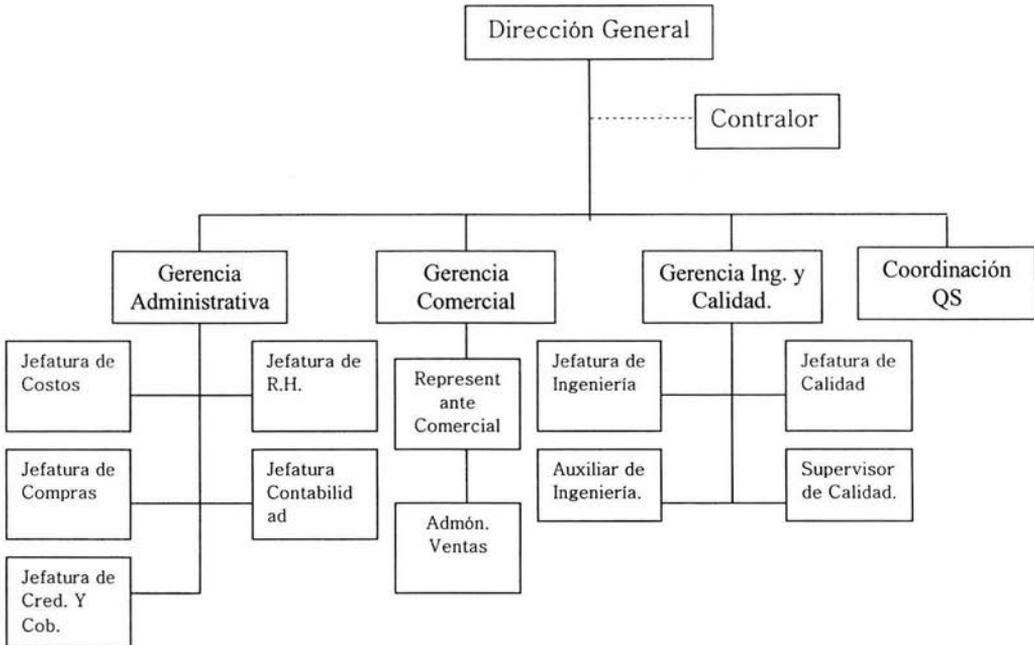
únicamente como piezas de refacción Cabe aclarar que este tipo de productos o servicios pueden tender a tener un ciclo de vida más corto; y puede que nunca lleguen a dar lo que realmente se esperaba de ellos, por lo que por ningún motivo se debe de caer en especulaciones y esperar a que las cosas sucedan.

En el caso particular de *Dinámica Termoplástica*, dos de los proyectos en los cuales ha participado lo han llevado a tener el crecimiento y la posición en la que actualmente se encuentra. Sin embargo, y como bien reza aquel dicho “Renovarse o Morir”, es algo que no había sucedido en esta Compañía. Después de cierta confianza y estabilidad que le dieron este tipo de proyectos se volcaron los esfuerzos y el interés hacia puntos específicos con la finalidad de cumplir cabalmente con la llamada “Satisfacción al Cliente” pero descuidándose dos puntos que son de vital importancia para cualquier tipo de Negocio:

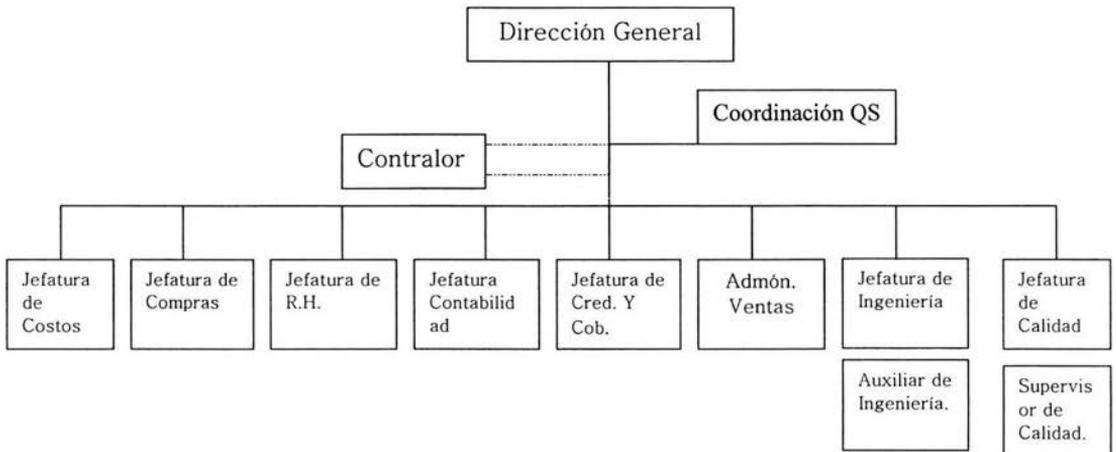
Primeramente, la Visión de Negocio que hoy día, sigue sin redefinirse; y segundo, se descuidaron los intereses del Recurso Humano dándole una mayor prioridad a la ya mencionada sistematización.

Antes de Continuar con la explicación, me gustaría presentar los organigramas que tenía la empresa antes y después de prescindir de las gerencias.

ORGANIGRAMA INICIAL.



ORGANIGRAMA ACTUAL



Cabe señalar que para que se presente el ejemplo más claramente, sólo estoy reflejando la parte del organigrama que compete a las áreas administrativa, de Calidad e Ingeniería que fue donde se presentaron los cambios mas representativos en la empresa; por tal motivo, no se esta presentando la gerencia de producción y cada una de sus subdivisiones.

Así pues, al llevar a cabo estas modificaciones no sólo se pretendía hacer una organización más plana y reactivarla con nuevos proyectos; sino también tener una mejor comunicación con todos y cada uno de los miembros que forman parte de la empresa. Como podemos observar, se suprimieron en su totalidad las gerencias dándole la misma importancia a cada una de las Jefaturas para así tener según la nueva estructura una comunicación más directa con el Director General. De notar es que el planteamiento y estructuración de estos nuevos organigramas deja muy clara la cadena de mando; es decir que tanto la comunicación como la toma de Decisiones parte de la parte superior de la empresa; lo que representa un esquema de toma de decisiones cerrado donde el Director General toma todas las decisiones y simple y sencillamente las comunica a todo su personal; no dando mucha cabida a la retroalimentación.

En algunos casos o, en algunas empresas dicha retroalimentación puede sobrellevarse o controlarse sin mayor consecuencia para los objetivos de la empresa. Pero, en una empresa en la cual hay cambios tan drásticos y, el actual Director General no dispone del cien por ciento de su tiempo para invertir en la Compañía e incluso (Según palabras de sus propios colaboradores) el no enfocar su interés hacia la situación de la organización, hace de dicha retroalimentación algo fundamental para la consecución de los objetivos que se tienen delimitados.

El actual Director General de *DITER* es junto con su hermano dueño de la misma, no con el mismo número de acciones pero también contribuye con su parte. Además de esto, su falta de tiempo e interés es debido a que al mismo tiempo es dueño de la que se podría considerar como la empresa hermana de *DINÁMICA TERMOPLÁSTICA* debido a que ambas se desempeñan dentro de la misma industria pero una enfocada a las partes plásticas y otra a los hules.

Dada esta situación, en ocasiones se pretenden empalmar las actividades, políticas e incluso procedimientos, pero al ser entes completamente diferentes en su accionar cotidiano, dificulta esta postura por parte de su actual líder.

A nivel interno, la Norma QS 9000 y cada uno de sus manuales y procedimientos han jugado un rol sumamente importante para no perder el control de las actividades a realizar puesto que a pesar de la desaparición de las gerencias, dicha Norma a fijado los límites y parámetros para conducirse día tras día; claro esta con la debida intervención de cada uno de los responsables de cada Jefatura. Por su parte, el área de Coordinación QS paso a respaldar más directamente a la Dirección General así como tener una mayor influencia y control con cada uno de los departamentos.

Cabe señalar que en cada uno de los procedimientos establecidos por y para cada jefatura vienen detalladas una a una las políticas, objetivos y responsabilidades que tienen cada una de ellas. En los perfiles de puesto se señalan las funciones específicas de cada puesto así como los departamentos de interrelación directa. Todo esta documentado y sistematizado.

Como la Calidad es uno de los aspectos de mayor importancia a considerar dentro de la industria automotriz, cada seis meses se realizan revisiones de dichos procedimientos por el

organismo con el cual se llevo a cabo la Certificación(Alguno de reconocimiento internacional) y a su vez, antes de dichas revisiones, se llevan a cabo auditorias periódicas internas(cada tres o cuatro veces al año) de forma tal que todo el Sistema de Calidad este perfectamente controlado.

Ahora, para cada uno de los procedimientos los responsables de las Jefaturas tiene que sugerir e implementar cambios o mejoras para las funciones que realizan dando paso a la llamada *Mejora Continua* y que es evaluada revisión tras revisión. Por ello además de siempre tener que tener bajo un estricto control cada departamento, se tienen que ir dejando por sentado todos y cada uno de los cambios que propicien el cumplir en un cien por ciento tanto la misión como la política de Calidad.

Con todo esto, podemos observar que a un nivel operacional la empresa se esmera por mejorar día tras día. Todos y cada uno de los integrantes de la Organización saben exactamente lo que pueden y lo que deben hacer en cualquier tipo de situación, además de que con su estadía en la empresa y el dominio de sus funciones, van personalizando cada una de las funciones que tienen a su cargo.

Dinámica Termoplástica, SA de CV. Ha reflejado un crecimiento y desarrollo a nivel parcial; ante todo tienen sumamente bien arraigada su razón de ser. Pero, como suele suceder en cualquier Empresa, no sólo se tienen que definir y redefinir la Misión, los Valores, los Objetivos y las Metas, sino también actuar conforme a lo que se ha establecido.

4.1 *EMPOWERMENT MEDIANTE PROCESO ADMINISTRATIVO.*

➤ *PREVISIÓN*

Hoy día la situación de nuestro país es bastante complicada para muchas de las industrias y compañías que intentan mantenerse en un mercado competitivo; por esto situación es imperioso que cada compañía tenga perfectamente delimitadas sus prioridades y sus “Oportunidades de Negocio”.

DINÁMICA TERMOPLÁSTICA, SA de CV., que como ya se señaló en sus antecedentes, es una empresa de capital 100% nacional que se dedicada a la producción de termoplásticos para la industria automotriz nacional y tiene como principales clientes a Nissan Mexicana y General Motors.

Ahora, como ya se mencionó algunos de los productos o piezas que fabrica *DITER* son de exportación, por medio de dichas armadoras, así pues y después de la situación tan inestable que atraviesa la economía mundial es de gran importancia para *DINÁMICA TERMOPLÁSTICA, SA DE CV.* acceder ya no sólo a un mercado nacional, sino participar como proveedor directo a un mercado internacional por medio de nuevos proyectos.

Mediante la realización de un análisis o diagnóstico de las condiciones actuales de la empresa podremos definir las acciones a llevar a cabo para acceder en un mercado internacional.

Dicho análisis girará en torno primordialmente a dos vertientes:

- *Valoración de la Calidad en el desempeño, liderazgo y estilos de trabajo.*

Es conveniente obtener una apreciación lo más objetiva posible del desempeño y estilos de trabajo actuales, especialmente en aquellos factores que serán críticos para efectuar cambios.

o *Clima Organizacional.*

El estudio del clima organizacional nos debe de mostrar la percepción interna y grado de satisfacción de las personas; para así ajustarlo a los propósitos perseguidos y peculiaridades de la organización; ejemplos de puntos que evaluar son: El ambiente de trabajo, la comunicación, la participación; etc.

Así pues, después de efectuar dicho diagnóstico se pueden considerar los siguientes objetivos para empezar con los cambios:

- a. Redefinir la *Visión de Dinámica Termoplástica, SA de CV.*
- b. Hacer parte a cada uno de los trabajadores de esta redefinida visión.
- c. Acceder a un nuevo mercado respaldado de la Norma QS y continuar con la llamada *Mejora Continua.*
- d. Completar la labor de transición de QS 9000 a TS 16949 y que es fundamental para ser participe en nuevos proyectos.

➤ *PLANEACIÓN.*

Conforme a el diagnóstico señalado anteriormente se procede a definir cuidadosamente las características de la nueva cultura deseada, la redefinición de la *Visión* y los aspectos fundamentales que se quieren llegar a alcanzar mediante políticas y objetivos.

Inicialmente tenemos la redefinición de la *Visión* de **DITER**:

“Nuestra empresa **DINÁMICA TERMOPLÁSTICA, SA de CV** con una filosofía de Satisfacción al Cliente y mediante una **Mejora Continua** tiene como finalidad el acceder a la Industria Automotriz de Estados Unidos para mediados del próximo año 2004”.

Para llevar a cabo este objetivo, se tienen que concretar algunos de los proyectos que hoy día aún se están estudiando, y que para la adquisición de los mismos se tiene que llevar a cabo la revisión de la fortalezas y debilidades de la organización.

Así, por las características que tiene esta organización; y por el punto 4.2.1.1 (Implementación de Filosofía *Empowerment en el Recurso Humano*) que señala la Norma TS 16949 de Calidad Total para la Industria Automotriz, considero que la filosofía de **Empowerment** a nivel organizacional puede ser de gran utilidad para concretar esta nueva visión.

I. *PROCESO OBJETIVO.*

El hecho de llevar a cabo un emponderamiento o facultamiento (**Empowerment**) en el equipo de trabajo de esta empresa implica que cada uno de los integrantes de la misma conozcan todos los pormenores de dicho facultamiento; es decir tener claramente delimitados el cómo y el porque de cada una de las nuevas actividades a realizar, que se sientan completamente involucrados con el proceso de cambio.

A considerar tenemos los siguientes objetivos:

OBJETIVOS GENERALES:

- Dar a conocer a cada uno de los integrantes de la organización la nueva **Visión**;
- Delimitar claramente como es que el trabajo y la cooperación de cada uno de los trabajadores contribuirá para llevar a cabo cada uno de los objetivos y proyectos en puerta;
- Dar a conocer las ventajas y desventajas de ser una Organización de carácter internacional;
- Cada uno será responsable de generar y proponer ideas y acciones de mejora;
- Todos los participantes en el proceso de cambio llevaran a cabo una retroalimentación continua con sus equipos de trabajo y demás áreas en general;

➤ **POLÍTICAS DE EMPOWERMENT DITER.**

- Cada uno de los integrantes dentro de la empresa colaboraran con su esfuerzo, sus ideas y su compromiso a la consecución de cada uno de los objetivos establecidos;
- Todos los trabajadores de **DITER** conocerán, representarán y tomarán como suyas tanto la **Misión** como la **Visión**;
- En base a los Valores, la Política de Calidad y a la Mejora Continua cada uno esta comprometido a desarrollar sus tareas y proponer ideas de mejora que propicien el bienestar general;

- Cada integrante de **DITER** será responsable de evaluar su actual rendimiento y medirse en relación a los objetivos y políticas que debe de satisfacer en su departamento;
- La información circulará libremente al interior de la organización de forma tal que todos tengan conocimiento de lo que se esta haciendo y de lo que se debe de llevar a cabo;
- Cada colaborador esta comprometido a promover y a efectuar el trabajo en equipo;
- La **Mejora Continua** siempre debe de estar presente en cada una de las actividades a realizar;
- Clientes, no sólo son aquellos externos a los cuales se les brinda un producto o servicio sino todos aquellos con los cuales tenemos un trato directo e influyen en nuestras funciones;

Después de haber definido los objetivos y las políticas, se tiene que llevar a cabo la publicación y calendarización de los cursos a impartir.

➤ **ORGANIZACIÓN.**

En este paso, deben definirse los nuevos roles y responsabilidades de manera muy clara. Es decir, todos aquellos aspectos relacionados con el proceso de cambio, a las consecuencias que la definición de la nueva *Visión* tendrán sobre el nuevo estilo de liderazgo deseado, el énfasis en cuestiones de calidad, productividad y servicio, multihabilidades y obviamente los efectos del "**Empowerment**"

Así pues tenemos los siguientes objetivos a desarrollar por las siguientes áreas:

- *Dirección General.*

- Definición de la nueva *Visión*.
- Delimitación de prioridades y metas a alcanzar;
- Compromiso de la Dirección General con cada una de las tareas a realizar;
- Delegar funciones y responsabilidades;
- Definir metas y objetivos específicos;
- Trabajar conjuntamente con cada uno con cada una de las áreas para llevar a cabo los objetivos a alcanzar;
- Estar involucrados con cada uno de los pasos del desarrollo del proceso;
- Promover la comunicación continua;
- Fungir como el principal motivador;

- *Coordinador QS.*

- Explicar claramente los preceptos y las bases del *Empowerment* a todos los integrantes de la organización;
- Trabajar conjuntamente con cada uno con cada una de las áreas para implementar nuevos objetivos y nuevos procedimientos;
- Delimitar tiempos y formas de evaluaciones para medir el avance del proceso de facultamiento;
- Conjuntamente con el departamento de Recursos Humanos identificar las necesidades de capacitación;

- Fomentar, delimitar además de coordinar cursos de capacitación y programas de desarrollo;
- *Gerente de Producción.*
 - Fomentar la comunicación directa entre cada uno de sus subordinados;
 - Identificar necesidades de capacitación y adiestramiento para el personal a su cargo;
 - Promover promociones y la polifuncionalidad en las actividades a realizar.
 - Generar en los trabajadores libertad para tomar de decisiones;
 - Proponer, generar y capacitar al personal de forma tal que tengan las herramientas suficientes para realizar eficaz y eficientemente su trabajo;
 - Propiciar el trabajo en equipo;
 - Tener como principal objetivo la consecución de sus estándares de producción y calidad con una preocupación por el desarrollo de su personal.
- *Recursos Humanos.*
 - Promover, publicar y distribuir la nueva *Visión* a todo el personal;
 - Dar a conocer lo que es el *Empowerment* y como se llevará a cabo en cada gerencia, área o departamento;
 - Identificar la necesidad de cursos o capacitación para los empleados, con la ayuda de las gerencias y las jefaturas;
 - Así como identificar los precios y costos de dichos cursos o capacitaciones;

- Promover los valores de la organización dentro de cada uno de sus integrantes para que haya una mayor identificación entre estos y la empresa;
 - Identificar si es necesario llevar a cabo la contratación de personal con este tipo de filosofía o contratar personal especializado con respecto al emponderamiento del personal(Conjuntamente con la Dirección General);
- *Administración de Ventas.*
 - Propiciar la comunicación directa entre Producción, Logística, Almacenes y Compras.
 - Proporcionar datos, cifras y estadísticos que representen claramente la condición de la organización en números.
 - Ser portador y transmisor de la nueva *Visión* y de los proyectos en puerta.
 - Dar a conocer el status actual y el status que se pretende alcanzar con cada uno de los clientes.
 - Trabajar conjuntamente con las áreas de logística y almacenes para identificación de necesidades y procurar un mejor servicio a cada uno de los clientes(Internos y externos).

➤ **INTEGRACIÓN**

Los modelos de cambio, los valores, la cultura deseada, sus implicaciones y beneficios, deben ser comunicados y difundidos de manera amplia, continua y específica.

Una de las estrategias más potentes para ir consolidando el cambio es crear una fuerza interna para impulsar la nueva cultura, conformando grupos y equipos participativos que actúen como modelo y que vayan pilotando el cambio por áreas.

- *Equipos de Trabajo.*

Antes de elaborar los equipos de trabajo, el personal ya debe de estar capacitado para efectuar cabalmente cada una de las actividades que tienen que realizar.

Dado que se tienen que distribuir las tareas a realizar, se formularán equipos de trabajo conforme a las necesidades y conocimientos de cada área o departamento. Estos equipos pueden ser considerados como de ***Alto Rendimiento y Equipos Autodirigidos.***

- *Equipos de Alto Rendimiento.*

Como equipos de alto rendimiento serán integrados por cada uno de los responsables de las Gerencias y Jefaturas siguientes:

- Coordinador QS 9000.
- Gerente de Producción.
- Jefe de Recursos Humanos.
- Jefe de Costos.
- Administrador de Ventas.

Debido a que son los que tienen una perspectiva global de la organización y a su vez tienen influencia directa en cada uno de los manuales y procedimientos de la Norma QS y actualmente TS 16949 así como influencia del personal a su cargo.

Estos fungirán y representaran los intereses no sólo de cada uno de ellos como individuos sino como representantes de cada área en la cual tienen una relación directa de influencia.

Por ejemplo, en términos generales se puede considerar que el área de Recursos Humanos. tiene relación con todo el personal, pero a su vez el gerente de producción representa los intereses de cada uno de sus subordinados o personal operativo; el administrador de ventas representa a el área de logística y almacenes.

Una ventaja que tiene el personal que trabaja en **DITER** es que al desaparecer las barreras gerenciales se ha presentado una relación más directa entre el área administrativa y operativa. Para llevar a cabo correctamente cada una de sus funciones ha habido una mayor interacción entre áreas y la comunicación entre estas no es sólo en forma descendente.

Las funciones a desarrollar por dicho grupo de trabajo serán:

- Diseñar y proponer nuevas formas de comunicarse de forma tal que se vuelva un organismo más funcional;
- Hacer disponibles todos los recursos humanos y técnicos;
- Llevar a cabo la concientización de todo el personal de la *Visión* redefinida y sobre todo la identificación con la misma.

Como ya se mencionó estos departamentos o jefaturas tienen personal a su cargo; por lo que también serán responsables de generar equipos autodirigidos y dar seguimiento a la generación de ideas y evaluación de todas y cada una de las actividades a realizar.

- *Equipos Autodirigidos.*

Estos equipos se presentarán primordialmente en las siguientes áreas:

- *Producción:*

Efectuar cada una de sus actividades sin la necesidad de tener un a supervisión continua y directa, tanto Gerente como Supervisores trabajaran como facilitadores permitirán a los

empleados trabajar bajo sus propios parámetros bajo metas alcanzables y completamente claras además de cumplir con los requerimientos de calidad y cantidad. Así mismo, se tendrá la libertad de tomar las decisiones hasta donde sus conocimientos y capacidades les permitan. Por ello, es que deben de estar bien identificadas las necesidades de capacitación y adiestramiento. Fomentar la rotación de puestos, para que cada uno de los empleados no sólo conozca sobre un punto o actividad en específico; sino que tenga la capacidad de ser polifuncional.

➤ *Administración de Ventas(Logística).*

A nivel interno debe de promover las entregas cien por ciento a tiempo justificado en que este es un punto de suma importancia para satisfacer las necesidades de sus clientes y forma parte de las evaluaciones que realizan los clientes a cada uno de sus proveedores y, a nivel externo deberá siempre estar pendiente a las necesidades del cliente y del mercado en automotriz en general.

Acorde a esto se debe de evaluar que tanto tienen bien delimitado el porque y para que realizan sus actividades. Tanto la misión como la visión deben de ser perfectamente conocidos por las personas de almacenes y embarques para que puedan ejercer correctamente sus funciones y tener la capacidad de notificar cualquier situación que salga de las actividades regulares o que puedan perjudicar a la compañía.

➤ *Almacenes.*

Un problema cotidiano con este departamento, es el control de los inventarios; por ende se debe poner énfasis en realizar correctamente sus funciones además de que la información que den a conocer sea cien por ciento real. Es fundamental en cualquier organización tener bien controlados los productos, materias primas o componentes que se tienen, además de fomentar la creatividad y la iniciativa. Que no sólo se realicen las actividades como si fuera

una elección de blanco y negro. Realizar cada actividad de forma que sea más controlable y a la vez, interesante para los trabajadores.

Ahora, juntas mensuales y semanales entre cada una de las áreas y departamentos deberá llevarlos a una retroalimentación(Feedback) que redundará en la propuesta y generación de ideas de mejora.

Esta integración consistirá no sólo de dichas ideas y propuestas; sino que partiendo de estas juntas se tomarán las acciones apropiadas para llevar a cabo todos los puntos que se consideren como pendientes, así como valorar si hace falta personal, algún tipo de equipo o cursos.

El punto primordial es contar con cada uno de los recursos que propicien el llevar a cabo los objetivos planteados y contribución de cada uno de los individuos.

- ***COMPARTIR LA INFORMACIÓN CON TODOS (FEEDBACK).***

De forma tal que tanto la Dirección General como el equipo administrativo tengan exactamente la misma perspectiva y visión de lo que se esta viviendo el día de hoy, y lo que se espera para el día de mañana.

Esta situación generará por ende una mayor confianza entre cada uno de los integrantes de **DITER** y propiciará que haya una ventana abierta entre todos los niveles de la organización.

La retroalimentación es sumamente importante para que se lleve a cabo una real identificación de nuevos objetivos, formas de trabajo y sobre todo inconformidades.

Cuando el Soporte Gerencial o Dirección General comparte la información con todos y cada uno de sus colaboradores estos se sienten parte de la toma de decisiones, generando ese sentimiento de ser “propietario” dentro de las organizaciones

➤ **DIRECCIÓN.**

El compromiso de la Alta Dirección y los funcionarios de mayor jerarquía, junto a su involucramiento en el proceso de cambio, resultan esenciales para el éxito de cualquier tipo de proyecto. Por ello se sugiere se lleven a cabo juntas o reuniones con el personal y los equipos de trabajo dentro de la empresa para discutir y planificar cada una de las medidas o actividades a realizar.

Ahora, Como ya observamos en dos de los capítulos de este trabajo la Dirección y el Liderazgo, juegan un papel trascendental para llevar a cabo cualquier tipo de actividad dentro de cualquier tipo de organización..

El Director General de **DITER** debe de ser el principal portavoz de la **VISIÓN** y del compromiso para tomar y llevar a cabo el desarrollo de la Compañía en una forma diferente. Debe contribuir con los equipos de trabajo y dar a conocer a cada área lo que espera de ellos, así como realizar visitas más frecuentes a la planta tanto para tener las ya mencionadas juntas y, hacer acto de presencia en cada segmento de la organización dando aliento y representando la nueva filosofía de la empresa, dar y recibir sugerencias de todo aquel que quiera emitir su opinión.

Por otra parte, también debe de seguir muy de cerca el cumplimiento cabal y satisfactorio de los indicadores y de los objetivos que señala la Norma de Calidad QS 9000, y revisar junto con el Coordinador QS y cada departamento como están y que les hace falta para conseguir la adecuación a la Norma TS.

Otro aspecto a considerar, es que el director general debe de estar completamente convencido de lo que se va a llevar a cabo y tener la capacidad de no esperar resultados inmediatos, este tipo de procesos atraviesan por diferentes etapas y se necesita constancia y dedicación para cumplir con el cometido.

➤ **CONTROL.**

El control se debe de dar en forma tácita, es decir cada uno de los trabajadores llevará a cabo autoevaluaciones de su desempeño, por lo que serán sus propios evaluadores; además de los ya mencionados indicadores que según la Norma QS 9000 también son un reflejo de cómo se están efectuando las tareas, ahora, simultáneamente se deben de considerar todas las acciones y políticas formales de la organización que contribuyan al reforzamiento del modelo deseado.

• **AUTONOMÍA POR MEDIO DE FRONTERAS.**

Partiendo de dicha información y retroalimentación, se parte al siguiente punto. Traducir la visión en papeles y metas. Es decir canalizar todo el esfuerzo que actualmente se esta realizando para un objetivo a más largo plazo, y que redunde en mejores para todos. El hecho de que no haya nuevos proyectos, de la ausencia de comunicación-retroalimentación y del estancamiento ya anteriormente mencionado; llega a propiciar una incertidumbre e

inestabilidad para el día de mañana. Muchos de nosotros, cuando nos identificamos con una organización pretendemos hacer carrera en ella contribuir y ser retribuidos con la misma. Sin embargo, cuando no se tienen proyectos a futuro o una visión bien definida se trabaja por el día de hoy y el esfuerzo se canaliza sólo hacia ciertos objetivos; cuando se tiene una perspectiva más amplia, a futuro se puede pensar por ende en un futuro conjunto al de la empresa.

En base a esta redefinición de objetivos y metas a largo plazo; también se reevalúan los propósitos, el compromiso y el tan deseado sentido de pertenencia.

Por lo que se debe no sólo redefinir estos puntos, sino también, determinar modos de evaluar el hecho de que las acciones y la nueva forma de comunicación realmente está rindiendo frutos.

Por ejemplo, podemos considerar los siguientes puntos para la evaluación del equipo de trabajo, y darle valores.

Puntaje

Actividad

- 4 El equipo excede firmemente los objetivos establecidos.
- 3 El equipo satisface firmemente los objetivos establecidos y algunas veces los excede.
- 2 El equipo satisface firmemente los objetivos establecidos.
- 1 El equipo logra resultados esporádicos y sólo en ocasiones satisface los objetivos establecidos.
- 0 El equipo satisface muy raras veces los objetivos establecidos.

También dicho control, se llevará a cabo considerando los indicadores del manual de calidad QS 9000 por cada una de las Gerencias y Jefaturas, para así seguir cumpliendo con

los requerimientos de la misma y seguir satisfaciendo la filosofía de “Satisfacción a el Cliente”. Además de esto la norma por si misma tiene manifestado el llevar a cabo dos puntos que son de gran importancia:

- *MEJORA CONTINUA*
- *Revisión, Seguimiento y Promoción al Sistema de Calidad por parte de la Dirección General.*

El objetivo del primer punto o de la *Mejora Continua* es establecer los criterios que permitan desarrollar ideas de mejora enfocadas a superar constantemente el nivel de satisfacción de cada uno de los clientes y contribuir a la mayor eficiencia por medio del trabajo en equipo.

Manifestándose con la revisión y un seguimiento de forma periódica al sistema de Calidad de la Empresa valorando su eficiencia en el cumplimiento de la Norma QS 9000; y promoviendo actividades encaminadas al desarrollo de ideas de mejora continua.

Estas revisiones se llevan a cabo por medio de cuestionarios, reuniones, estadísticos y ponderaciones para tener medido(hasta donde esto es posible) que cada uno de los objetivos se están cumpliendo correctamente.

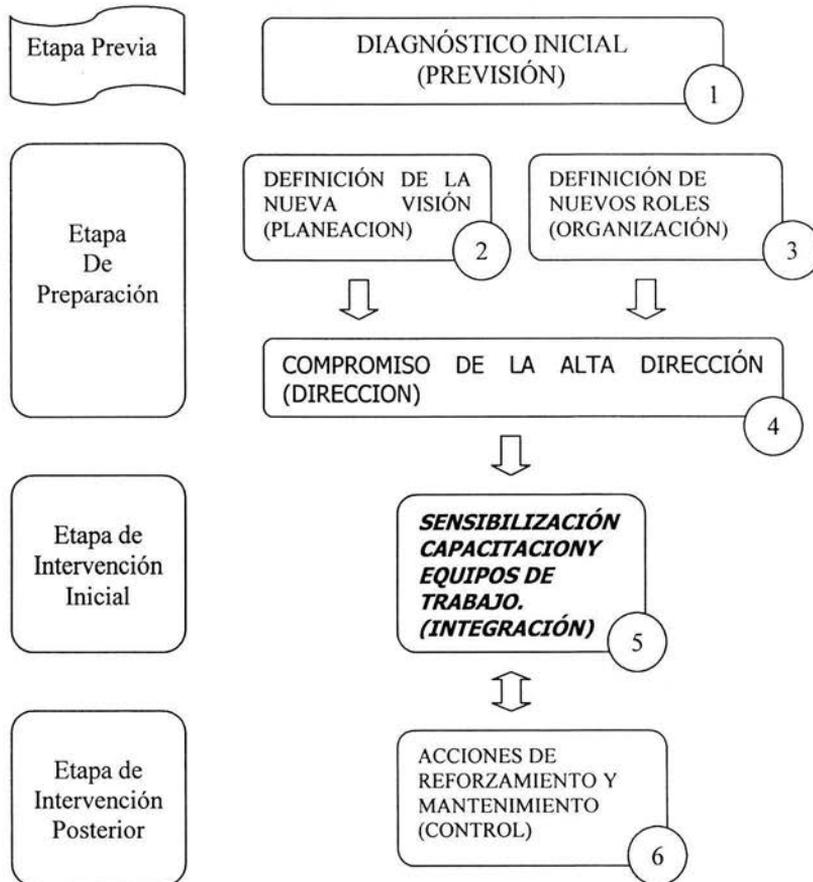
Por otra parte, en las reuniones tendientes a la generación masiva de ideas y de retroalimentación se dejaran sentadas minutas que representen un análisis y observancia de los puntos a corregir o a trabajar para la más rápida y eficiente consecución de las metas buscadas.

Dichas juntas se llevarán a cabo: entre departamentos y gerencias semanalmente(cuando así sea necesario) y con la Dirección General(una o dos veces al mes dependiendo de las necesidades o de los puntos a tratar).

Cabe señalar que finalmente, después de dichas evaluaciones se efectuará la llamada **TOMA DE DECISIONES**; esta estará implícita para cada uno de los pasos a desarrollar, pero después de haber llevado el control, como se considera un proceso continuo, este vuelve a comenzar retomando ventajas y desventajas del nuevo sistema implementado.

Así mismo para llevar a cabo eficientemente dicho control, se tendán que ajustar cada una de las actividades al siguiente calendario.

*DIAGRAMA DEL PROCESO .DE EMPOWERMENT
PROCESO ADMINISTRATIVO.
(ANEXO 1)*



PROGRAMA DE EVALUACIÓN DE EMPOWERMENT.
(ANEXO 2)

1. Diagnóstico(Previsión)

- Análisis de la situación actual(Nuevos proyectos e indicadores).
- Valoración de liderazgo y estilos de trabajo.
- Revisión y análisis del Clima Organizacional(Comunicación, ambiente de trabajo, trabajo en equipo, participación y toma de decisiones, identificación y compromiso, etc).

2. Definición de la Nueva Visión, Objetivos y Políticas(Planeación).

- Redefinición de la Nueva Visión.
- Establecimiento de Objetivos Generales.
- Establecimiento de Políticas Generales.

3. Definición de los Nuevos Roles(Organización).

- Definir con precisión lo que se espera en el proceso de cambio.
- Establecimiento de objetivos por área o departamento.

4. Compromiso de la Dirección(Dirección).

- Seguimiento e involucramiento con el proceso de cambio;
- Comunicación continua;

- Motivación;
- Reuniones con equipos de trabajo,
- Retroalimentación.

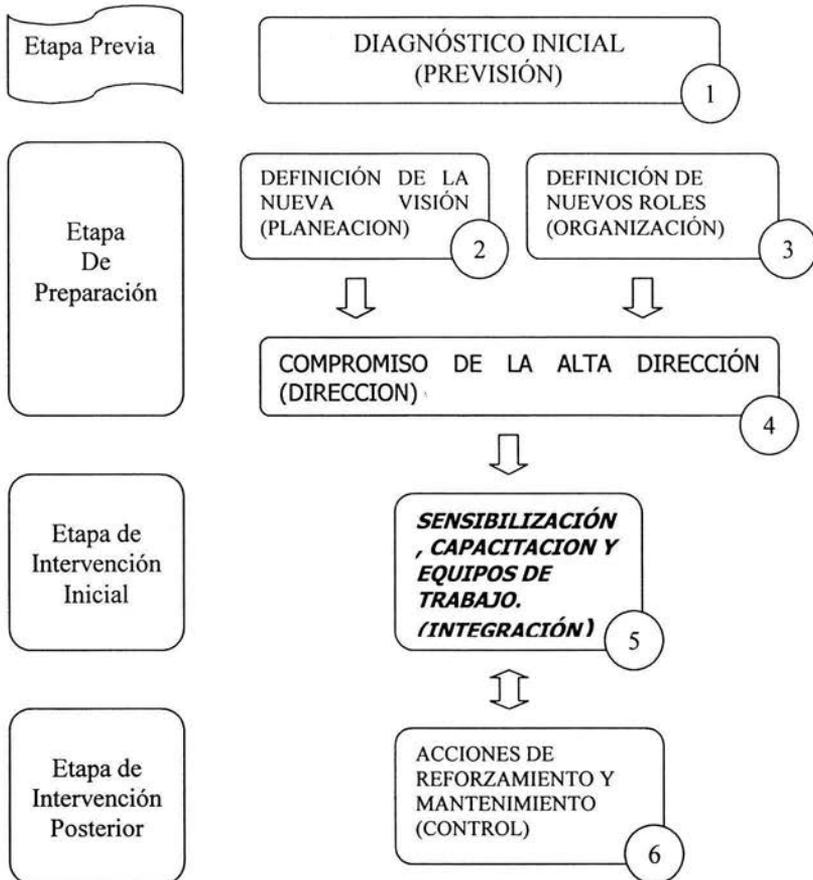
5 Sensibilización, Proceso de Capacitación y Equipos de Trabajo(Integración)

- Sensibilización de actitudes frente a el cambio.
- Desarrollo de habilidades de productividad, calidad y servicio.
- Desarrollo de equipos de alto desempeño.
- Desarrollo de habilidades de trabajo en equipo.

6 Acciones de Reforzamiento y Mantenimiento(Control)

- Rediseño de los sistemas de reconocimiento y compensación.
- Autoevaluaciones.
- Revisión de Indicadores QS.
- Autonomía por medio de fronteras.
- Rediseño del diseño de evaluación del desempeño.

DIAGRAMA DEL PROCESO .DE EMPOWERMENT
Proceso Administrativo
(ANEXO 1)



CONCLUSIONES

- Sin lugar a dudas las teorías clásicas, partieron de una observancia y estudio de actividades cotidianas dentro de las empresas por lo que hoy día todas las empresas caen dentro de las características y supuestos que constituían dichas teorías. Tal vez no se cumplan al pie de la letra, pero son una conjunción o integración de los principales puntos de cada una de ellas.
- Por toda la situación anteriormente planteada y la necesidad de nuevos proyectos, tanto al Dueño como el Director General se percataron de la necesidad de implementar una nueva filosofía y darle su debida importancia al personal.
- Los pros o contras de implementar un tipo de filosofía como *Empowerment* se van identificando paso a paso. Pero algo fundamental y que es muy importante, es que una filosofía de estas características no puede ser exclusivo de un área o departamento en una filosofía de carácter organizacional en donde todos y cada uno de los integrantes de la organización tiene que participar y contribuir con su punto de vista.
- El resultado final de dicha filosofía aún no esta palpable, es un proceso de aprendizaje del cual no se verán resultados inmediatos, pero si es observado un mayor compromiso por parte de los involucrados, además de que se les esta capacitando y dándole nuevos matices a cada una de sus actividades.

- También es característico, que el hecho de la contribución de los trabajadores como un equipo de trabajo, puede terminar con algunos vicios o sistemas de trabajo que ya no eran del todo funcionales.
- Algo que no se puede dejar de considerar es que la comunicación y retroalimentación entre áreas y departamentos permite ver la situación global de la organización desde una mejor perspectiva y marca otros caminos por andar.
- Finalmente puedo llegar a la conclusión que en relación a la Hipótesis planteada al principio de este trabajo, y apoyándome en algunos de los puntos señalados anteriormente; el *Empowerment* no es un tipo de filosofía aplicable para alguna área o departamento en específico. Sin lugar a dudas es una filosofía de carácter organizacional donde todos y cada uno de los que integran a la organización tienen que participar en la misma; y a la vez, es fundamental que la Dirección General este completamente comprometida y convencida de llevar a cabo una transición de esta naturaleza. Por su parte, la Comunicación, la retroalimentación y la fijación clara de los objetivos, de las políticas y de la *Visión* dentro de *Dinámica Termoplástica* conllevará no sólo a un crecimiento organizacional real; sino que para cada uno de sus participantes también se llevará a cabo un desarrollo individual y la satisfacción de sus necesidades primordiales(Valoración, comunicación y capacitación).

BIBLIOGRAFÍA.

- Chruden, Herbert J; **Administración de Personal**, Editorial CECSA, México 1980 páginas 661.
- Reyes Ponce, Agustín; **Administración por Objetivos**, Editorial LIMUSA, México 1980 páginas 156.
- Odiorne, George; **Administración por Objetivos**, Editorial LIMUSA, México 1973, páginas 220.
- Sikula, Andrew F; **Administración de Recursos Humanos**, Editorial LIMUSA, México 1979, páginas 315.
- Drucker, Peter F; **Administración y Futuro**, Editorial Sudamericana, Buenos Aires 1993, 279 páginas.
- Gitman Lawrence, J; **Fundamentos de Administración**, Editorial Harla, México 1983, páginas 781.
- Koontz, Harold; **Elementos de Administración**, Editorial McGraw-Hill, México 1980, páginas 636.
- Chiavenato, Idalberto; **Introducción General a la Teoría General de la Administración**, Editorial McGraw-Hill, 4ª Edición. México 1998, páginas 864.
- Terry, George R; **Principios de Administración**, Editorial CECSA. México 1982, páginas 747.
- Blanchard, Ken; Carlos, John P; Randolph, Alan; **EMPOWERMENT**, Grupo Editorial Norma. Impreso en Colombia 1996, páginas 125.

- Siliceo, Alfonso; **Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional**, Editorial McGraw-Hill, México 1978, 524 páginas.
- Robbins, Stephen; **Administración y Comportamiento Organizacional**, Editorial Prentice Hall, México 1984, 712 páginas.
- Harwood, F. Merrill; **Clásicos en la Administración**, Editorial LIMUSA, México 1978, 231 páginas.
- Kuse, Bowditch, Edgar F; James L; **El Comportamiento Humano en la Organización**, Fondo Educativo Interamericano S.A. 1980, 256 páginas.
- Basil, Douglas C. Y Cook, Curtis W; **Administración del Cambio**, Editorial Diana, México, 1a Edición, Enero 1979, 290 páginas.
- www.empowermentresources.com Tools for personal, growth, social change and ecology.
- www.unamosapuntes.com Empowerment: Unamos apuntes.
- www.avantel.net/~rguajardo/empowerment.html. Empowerment.
- Home.att.net/~elements.of.motivation/history_of_empowerment.htm. History of Empowerment.
- www.qsavs.com/Service%20MCO.htm. Mejoramiento de la Cultura Organizacional.
- www.geocities.com/Athens/Crete/3108/CulOrg.html. Cultura Organizacional.
- www.spap.com.mx/intervención.htm. Intervención Organizacional por Valores.
- mb_consultores.tripod.com.mx/catlogodecursos/id20.html. Desarrollo Organizacional.
- www.eva.com.mx/stv/5ciclo/5m10c10.htm. Comportamiento Organizacional.