

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA
UNIDAD IZTAPALAPA**

DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN



**“LA IMPLEMENTACIÓN DEL EMPOWERMENT AUMENTA
LA MOTIVACIÓN Y LAS POTENCIALIDADES DE LOS EMPLEADOS
DE UNA EMPRESA CALL CENTER”**

T E S I S

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

PRESENTA

ADOLFO ALEGRÍA GARCÍA

ASESOR: LIC. EPIFANIO GARCÍA MATA

MARZO, 2005

DEDICATORIA

Este trabajo lo dedico especialmente a mi familia:

Mi Madre, Flora García

Mi Padre, Abraham Alegría

Mis Hermanos, Abraham, Mariano y Rebeca

*que con su apoyo permanente y su gran amor
contribuyeron al logro de esta meta.*

ÍNDICE

RESUMEN	5
1. INTRODUCCIÓN	6
1.1. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	7
1.2. JUSTIFICACIÓN	8
1.3. IMPORTANCIA DEL ESTUDIO	9
2. MARCO TEÓRICO	11
CAPITULO I	12
2.1.1. FORMAS DE ORGANIZACIÓN DEL SIGLO XX.	12
2.1.2. ¿QUÉ ES EL EMPOWERMENT?	31
2.1.3. DEFINICIONES.	32
2.1.4. MITOS Y RETOS.	33
2.1.5. QUE APORTA A LAS ORGANIZACIONES.	35
CAPITULO II	38
2.2. LA MOTIVACIÓN EN LA EMPRESA.	38
2.2.1. LOS FACTORES DE LA MOTIVACIÓN.	38
2.2.2. EL OBJETIVO DE LA MOTIVACIÓN.	41
2.2.3. ¿QUÉ MOTIVA A LOS EMPLEADOS?	41
2.2.4. LAS TEORÍAS “X” y “Y” DE MACGREGOR.....	44
2.2.4.1. LA TEORÍA X.	44
2.2.4.2. LA TEORIA Y.	45
2.2.5. LA TEORIA DE MASLOW.	47
2.2.6. LA TEORIA “Z” DE WILLIAM OUCHI.....	51
2.2.7. MOTIVACIÓN A TRAVÉS DEL EMPOWERMENT.....	53
CAPITULO III	55
2.3. GESTIÓN DEL PERSONAL.	55
2.3.1. LA PIRAMIDE TRADICIONAL.....	55
2.3.2. UNA PIRAMIDE INVERTIDA.	57
2.3.3. ESTRUCTURA PARA LA DELEGATIVIDAD.....	58
2.3.3.1. LA FORMA DE DELEGAR.	58
2.3.3.2. TRES CLAVES DE DELEGACIÓN.	59
2.3.3.3. DESARROLLO DE HABILIDADES PARA LA DELEGACIÓN.	61

CAPITULO IV	63
2.4. DESARROLLO DEL POTENCIAL.	63
2.4.1. FORMACIÓN PARA LA INICIATIVA.	63
2.4.2. CONTROL Y TOMA DE DECISIONES.	65
2.4.3. FORMACIÓN PARA LA RESPONSABILIDAD.	67
2.4.4. FORMACIÓN PARA LA CREATIVIDAD.....	69
2.4.5. CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE.....	71
CAPITULO V	73
2.5. PRÁCTICAS DIRECTIVAS BÁSICAS PARA EL ÉXITO DEL EMPOWERMENT.	73
2.5.1. COMPARTIR INFORMACIÓN.....	73
2.5.2. DELEGAR AUTONOMÍA.....	74
2.5.3. REFORZAR EL ENTRENAMIENTO.....	76
2.5.4. RECOMPENSAR EL COMPROMISO.....	76
3. MÉTODO	81
3.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	82
3.2. HIPÓTESIS.....	82
3.3. VARIABLES.....	82
3.3.1. DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LAS VARIABLES.....	83
3.3.2. DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LAS VARIABLES.....	84
3.4. SUJETOS.....	85
3.5. INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN.....	88
3.6. PROCEDIMIENTO.....	88
4. ANÁLISIS DE DATOS Y RESULTADOS.	89
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	100
6. ANEXOS	105
7. BIBLIOGRAFÍA	108

RESUMEN

El presente trabajo de investigación trata de analizar cómo la herramienta de gestión de personal de empowerment tiene una inmensa penetración en un Call Center (Centro de Atención Telefónica), tanto para motivar al operador telefónico como aprovechar su potencial.

La investigación se realizará en una empresa nacional de Call Center que ofrece servicios de atención vía telefónica y telemarketing. En este tipo de empresas el supervisor y aún más el jefe del call center, no pueden comprender todo lo que está sucediendo. Por lo que la labor individual de un operador telefónico puede arruinar la campaña de telemarketing o llevarla al éxito, siendo por tanto necesario delegar, dar un poder de decisión.

Para delimitar los objetivos de la investigación se evaluará si el empowerment faculta a los empleados para aportar sus mejores ideas e iniciativas al trabajo con un sentido de entusiasmo, propiedad y orgullo. También se determinará si la delegación de autoridad es un método que permite que el personal pueda aportar ideas propias y soluciones a los problemas y retos que se le presenten.

Por lo que el planteamiento del problema es: ¿El empowerment desarrolla la motivación y las potencialidades de los trabajadores de una empresa Call Center?

Las variables están determinadas de la siguiente manera: como Variable Independiente el Empowerment, como Variables Dependientes esta la motivación del personal y el potencial. La población esta conformada por personal de atención telefónica; se obtendrá una muestra que tendrá un tamaño de 30 personas cuyo puesto es el de operador telefónico y team leader.

El método de la investigación es cuasi-experimental y del tipo expo-facto. Para la recolección de datos se aplicará un cuestionario de 30 preguntas para ser llenado por los empleados.

Para una tabulación efectiva de los datos, así como su interpretación, ofreciendo la confiabilidad y validez que se requiere, se utilizara el Método de Puntuación según la escala de tipo Likert.

Analizando los resultados se espera que un programa de Empowerment pueda motivar y potenciar la labor del operador telefónico, además de obtener ventajas tales como: el mejoramiento de los procesos productivos, trabajo en equipo; un fortalecimiento del sentido de sinergia en todos los miembros de la organización, se aportan sus mejores ideas e iniciativas al trabajo, se actúan con responsabilidad y, por último, una mejor calidad la toma de decisiones de la empresa.

1. INTRODUCCIÓN

1.1. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

- ✓ Evaluar si el programa de empowerment faculta a los empleados para aportar sus mejores ideas e iniciativas al trabajo con un sentido de entusiasmo, propiedad y orgullo.

- ✓ Determinar si la delegación de autoridad es un método que permite que el personal pueda aportar ideas propias y soluciones a los problemas y retos que se le presenten.

1.2. JUSTIFICACIÓN

Mediante el presente trabajo de investigación se pretende reconocer la gran importancia que tiene la aplicación de los programas de empowerment en una empresa nacional de Call Center que ofrece servicios de atención vía telefónica y telemarketing.

Debido al crecimiento que han tenido estas empresas de implementación y desarrollo de servicios de mercadotecnia directa en México, es necesario poder contar con una herramienta de gestión empresarial capaz de lograr una mayor eficiencia, una utilización adecuada de los recursos disponibles, una mayor eficacia, el logro de objetivos y una excelencia en el servicio.

Una de las posibles estrategias de gestión de recursos humanos, es precisamente la delegación de poder, que se pone en marcha con el fin de obtener buenos resultados de la interacción laboral de los individuos con los intereses organizacionales.

De esta manera, una utilización eficiente de empowerment, conlleva a un incremento considerable de la productividad y competitividad de la empresa, logrando los objetivos estratégicos que se proponga, y así poder participar en un mercado global altamente exigente y competitivo.

De aquí nace la importancia del empowerment, un modelo con el objetivo de crear y promover en todo el personal la lealtad, confianza, participación e integración en todos los niveles de la empresa. Por lo que el empowerment puede ser una herramienta elemental para el crecimiento de las organizaciones actuales.

1.3. IMPORTANCIA DEL ESTUDIO

En esta era caracterizada por la globalización, la aceleración de la información y la competitividad a nivel internacional, provoca la necesidad imprescindible de que las políticas de gestión de personal de las empresas se reformulen, pues los métodos que hace unos años eran efectivos, en la actualidad se han vuelto obsoletos o poco productivos.

Las tendencias, técnicas y nuevas filosofías apuntan a un futuro en el que las habilidades de las compañías deben responder de manera rápida y decisiva a los cambios, ya que de eso dependerá la permanencia de las mismas en el contexto actual. Esta necesidad de generar nuevas ideas, de forma más rápida, ha facilitado que el valor de la información y del conocimiento se vuelva trascendental.

Consecuencia de lo anterior, es que se reconoce la necesidad de lograr que las personas apliquen todo su talento en la organización, con un nivel de participación e implicación mucho mayor. De esta manera han surgido una serie de modelos de gestión que reconocen el valor del conocimiento y que pretenden promoverlo, estructurarlo y hacerlo operativo para la empresa.

Es sabido que las nuevas teorías de gestión de personal son mayormente aplicables en su país de origen, y al ver los excelentes resultados que se han tenido, las empresas de nuestro país se esfuerzan por tratar de incorporar en sus estructuras estos nuevos modelos.

Cabe mencionar que al principio las empresas mexicanas, al inducir cambios organizacionales se han encontrado con que el personal se le dificulte su asimilación, lo cual ha constituido para la manera de pensar y actuar de nuestro país en un choque cultural.

Y puede que en algún momento se piense que el personal de las empresas tenga solo la convicción de trabajar por su interés personal sin preocuparse de ser fiel o noble a la empresa, pero esto es debido a las viejas formas de gestión de personal que imperaban. En estas viejas organizaciones todo el poder, la autoridad y el control estaban arriba, en la cumbre de la jerarquía piramidal, en donde predominaba el total autoritarismo.

Es por ello, que se tiene que reconocer la gran labor que han hecho algunos empresarios por tener una especial visión estratégica, cuyos principios los han guiado a encauzar al personal por el camino adecuado en donde se toma en cuenta el potencial de su desarrollo humano.

Nuestra cultura laboral se caracteriza por rodearse de un ambiente donde haya confianza y seguridad, y es en este ambiente “familiar” donde el trabajador se siente a gusto y comprometido con la empresa. Todo esto aunado a un nuevo proceso de delegación efectiva al personal, se puede estimular el interés en el empleado de constituirse como una persona completa, a medida que su información y preparación adquiridas le hacen tomar conciencia de la necesidad de enriquecerse en conocimientos y habilidades.

Solo mediante estas organizaciones que descentralizan la toma de decisiones y el poder hacia los niveles operativos, se puede hacer un interactuar en cada departamento y en cada equipo, característico de nuestra cultura. Por lo que este proceso de delegación efectiva conocido como empowerment, permitirá que el recurso humano pueda aportar ideas propias y soluciones a los problemas y retos que se le presenten.

Y es aquí donde el personal podrá vivir su trabajo con el bienestar característico de la energía vital que se experimenta al sentirse uno parte de su propia familia y al esforzarse por el progreso de la misma.

2. MARCO TEÓRICO

CAPITULO I

2.1.1. FORMAS DE ORGANIZACIÓN DEL SIGLO XX.

Son las diversas corrientes o enfoques a través de los cuales se conciben a la administración; algunas son de ámbito relativamente amplio y otras tienden a la especialización. Es obvio que en un campo de estudio tan nuevo y dinámico como este, existían múltiples criterios en cuanto a su aplicación lo que ha ocasionado que a la fecha no exista una sola teoría administrativa que sea de carácter universal.

Para identificar los elementos de la administración que los pueblos y sociedades anteriores a nuestra época aplicaron en sus actividades privadas o públicas, es necesario fijar un marco de referencia que permita comparar lo que nosotros entendemos hoy como base administrativa o los antecedentes históricos de la teoría administrativa.

A principios del siglo XX los progresos realizados en el mundo industrial adquirieron una magnitud sin precedentes en Estados Unidos. La importancia de las grandes organizaciones va conformando un conjunto de problemas que demandan soluciones concretas, entre ellas el control del proceso del trabajo, es decir, la racionalización de los procesos productivos al diferenciar las tareas de creación y ejecución, o lo que es lo mismo, al dividir la organización de la producción de las tareas mecánicas.

Por lo que las formas de organización que se considerarán en este trabajo son: la Organización Científica del Trabajo, la Escuela Estructuralista de Administración, el movimiento de las Relaciones Humanas, las Nuevas Relaciones Humanas y como corrientes actuales de la Administración, se consideran la Administración Japonesa y Desarrollo Organizacional.

La Organización Científica del Trabajo. (Sometimiento corporal y máxima prosperidad.)

A esta época de la evolución del pensamiento administrativo se le ha designado como la etapa científica, principalmente porque a finales del siglo XIX e inicios del siglo XX, varios autores se mostraron interesados en investigar desde el punto de vista "científico" la problemática que presentaban las empresas industriales, principalmente por la producción a gran escala y en forma estandarizada. Los principales métodos científicos aplicables a los problemas de la administración son la observación y la medición.

La Organización Científica del Trabajo (O.C.T.) pone total énfasis en las tareas, es un intento por aplicar los métodos de la ciencia a los problemas de la administración crecientemente complejos del control del trabajo en las empresas en rápido crecimiento, con el fin de alcanzar elevada eficiencia industrial.

Esta corriente fue iniciada en el comienzo del siglo pasado por los principales exponentes del cientificismo, como Henry Fayol, Frederick W. Taylor y Henry Ford, quienes con sus investigaciones y estudios han dado origen a doctrinas y escuelas administrativas.

Henry Fayol

En el año de 1888, el ingeniero de minas Henri Fayol (1841-1952), actuando como director de una gran compañía metalúrgica, aplicó un nuevo método de administración que le dio resultados satisfactorios y al cual llamó Administración Positiva.

Según sus propias manifestaciones, los estudios administrativos que realizó tenían fines exclusivamente prácticos y de aplicación personal; no obstante –de varios años de experimentación, observación y control constante-, éstos le sirvieron no sólo para alcanzar un éxito sin precedentes, sino que también le permitieron postular el cuerpo doctrinal de los principios de la Ciencia de la Administración. La doctrina Fayolista se inició dando especial trascendencia a la fundamentación científica metodológicamente, de ahí que el mismo Fayol la llamara positiva, científica o experimental.

Esta doctrina la estructuró en catorce “principios” que a continuación se desarrollan:

1. *División del trabajo.* Consiste en que el trabajo debe ser distribuido y asignado racionalmente, mediante la especialización de cada ser humano y respecto a la mano de obra y conocimientos.
2. *Principios de autoridad.* En toda organización debe haber una autoridad, cuya forma de ejercerse adquiere diferentes modalidades según ciertas circunstancias, como pueden ser los estilos de la persona que la ejerce, las condiciones socio cultural de los miembros de la organización y el contexto en donde la organización funciona.
3. *Principio de responsabilidad.* Consiste en que a toda autoridad corresponde un grado de responsabilidad.
4. *Principios de disciplina.* La disciplina es una condición que aparece en todo grupo en algún grado y que consiste en el estricto de un orden establecido.

-
-
5. *Principio de unidad de mando.* Consiste en que una persona no debe recibir órdenes de varios jefes a la vez.
 6. *Principio de reenumeración.* Todo trabajo debe tener una contraprestación o remuneración adecuada y justa
 7. *Principio de centralización y descentralización.* Toda organización se establece en forma centralizada o descentralizada según sus características, tipo de servicio y usuarios de ella.
 8. *Principio de jerarquización de la autoridad.* En la organización se establece una jerarquía, según la forma como se distribuye la autoridad entre sus mandos.
 9. *Principio de estabilidad.* La estabilidad de una persona en el empleo es un derecho que contribuye a su motivación, bienestar y mejor rendimiento, si se cumple con responsabilidad y eficiencia.
 10. *Principio de orden.* En toda organización debe haber un orden en todas las cosas.
 11. *Principios de equidad.* Para el bienestar de la organización se debe aplicar un sistema en que haya equidad y justicia para todos.
 12. *Principio de iniciativa.* Iniciativa es una condición para el éxito de la organización; consiste en una capacidad recreación y atención esmerada del trabajo.
 13. *Principio de solidaridad.* En todo grupo se desarrolla una relación de solidaridad que imprime carácter a la organización por el apoyo de todos al grupo y a sus miembros.
 14. *La unión del personal.* Es mantener la armonía dentro del grupo, ya que no hay buena administración cuando el personal está dividido.

La importancia de este autor se debe a que en la actualidad, y según las diferentes escuelas administrativas, pueden identificarse otros principios o enunciados que forman parte de la teoría de la administración y que, con los anteriores, forman parte de una administración moderna.

Frederick Winslow Taylor.

Este ingeniero americano inició este movimiento, su principal contribución fue en demostrar que la Administración Científica no es un grupo de técnicas de eficiencia o incentivos sino una filosofía en virtud de la cual la gerencia

reconoce que su objetivo es buscar científicamente los mejores métodos de trabajo a través del entrenamiento y de los tiempos y movimientos, cuyos trabajos están publicados en su libro “Los Principios de la Administración Científica”.

Se preocupa por enfrentar los problemas de ineficiencia productiva debidos principalmente a la simulación del trabajo, por lo que perseguirá romper la cohesión de los trabajadores a nivel industrial mediante un control creciente del proceso laboral en sus dimensiones corporal y tecnológica, por lo que el control del cuerpo se ha constituido como motivo de preocupación de la administración.

El hace una propuesta organizativa basada en tres instrumentos de control del trabajo:

One best way. Los estudios de tiempos y movimientos funcionaron como efectivo dispositivo disciplinario al vulnerar el secreto obrero sobre el trabajo y romper, de esta manera, los límites a la productividad impuestos por los trabajadores en el taller. Esta operación permite definir una solución óptima “one best way”.

Thinking Department. Básicamente es una estructura organizativa, pues se establece un departamento encargado de asegurar la eficiencia del control. Este departamento “pensante” conformado por ingenieros se apropia de la creatividad del trabajador al separar la concepción de la ejecución, e impone un procedimiento disciplinario y un mecanismo de vigilancia.

El procedimiento utilizado consta de 2 fases: descomposición del trabajo o delimitación de sus elementos y la recomposición racional de los mismos de acuerdo con los objetivos a conseguir. La O.C.T. implica por lo tanto una división entre preparación y concepción del trabajo por una parte y su ejecución por otra.

Cronómetro. Se incorpora como dispositivo simbólico en el que se sintetiza la autoridad de la dirección sobre el trabajo, tal mecanismo de relojería proyectaba la imagen de que la propiedad esencial de la empresa se encontraba en el manejo y la disposición del tiempo de trabajo, acotándolo espacialmente.

El estudiar el trabajo de los operarios, descomponerlo en sus movimientos elementales y cronometrarlo para después de un análisis cuidadoso, tenía la finalidad de eliminar o reducir los movimientos inútiles y perfeccionar y racionalizar los movimientos útiles. Esto puede considerarse como la racionalización de los procesos productivos al diferenciar las tareas de creación y ejecución, o lo que es lo mismo, al dividir la organización de la producción de las tareas mecánicas, asegurando un mayor control de la producción por parte de los gerentes.

Así, los aspectos mentales quedan separados por completo de las tareas manuales. Esto constituyó una ruptura total con los métodos de producción del pasado, cuando la producción se organizaba en función del tipo de artesanía y los artesanos creaban, organizaban y completaban las tareas manuales.

Aunque se pudiera considerar que se mejoró el reconocimiento y la productividad de los trabajadores industriales, en esta parte al hombre en el trabajo se le considera un ser pasivo que responde únicamente a estímulos económicos (salarios, primas, etc.).

El trabajador será remunerado de acuerdo con su rendimiento individual, constituyéndose el salario como incentivo fundamental. El aumento salarial se utilizará desde entonces como elemento estratégico para asegurar la implantación de nuevas formas de organización de la producción y el cumplimiento de sus normas de rendimiento. Desde esta perspectiva la productividad del trabajo está en función de factores estrictamente físicos y económicos.

Henry Ford.

El fordismo se puede considerar como una etapa del capitalismo moderno que abarca desde la década de 1940 hasta la década de 1970, la denominada edad dorada del capitalismo, caracterizada por la existencia de empresas de producción a gran escala, con métodos de producción Tayloristas, una alta división del trabajo y el crecimiento de los créditos al consumo.

Los métodos de producción fordistas fueron aplicados por primera vez en la compañía Ford Motor, en Detroit, en 1913 bajo la dirección de Henry Ford, y se generalizaron con toda rapidez al resto de las industrias. La definición en sentido estricto del fordismo se ha ampliado para abarcar una serie de aspectos que permitieron que el capitalismo tuviera un comportamiento estable durante esta etapa; estas normas no sólo tratan de la organización de los procesos productivos (sobre todo de la organización del factor trabajo), sino que también analizan los objetivos productivos y los métodos para resolver conflictos laborales.

El método de producción fordista implica la combinación del taylorismo con la creciente mecanización de grandes empresas con muchas líneas productivas, asociadas con la aplicación de la cadena de montaje, la selección uniforme de los componentes y de los productos finales.

Esta etapa se caracteriza dentro de la Administración Científica, porque se produce bajo formas particularmente brutales e insidiosas, a través de la extrema coerción. Aquí el trabajador depende cada vez más del salario. Se acepta el orden jerárquico, se clarifica el papel de los jefes y subordinados, cuyos últimos deben obedecer todas las ordenes que reciben.

Utilizó un sistema de integración vertical y horizontal, produciendo desde la materia prima inicial hasta el producto final, además de una cadena de distribución comercial a través de agencias propias. Hizo una de las mayores fortunas del mundo gracias al constante perfeccionamiento de sus métodos, procesos y productos. A través de la racionalización de la producción creó la línea de montaje, lo que le permitió la producción en serie, esto es, el moderno método que permite fabricar grandes cantidades de un determinado producto estandarizado.

Aparte instrumentó su programa del Five Dollar Day en 1914, que consiste en un incremento salarial importante, de 2.5 dólares promedio diario pasa a 5 dólares, el cual marcaba en forma extrema asegurar de manera inmediata un control capitalista. Introdujo la cadena de producción y la banda transportadora que facilitó la producción en serie, reduciendo el tiempo de producción a un tercio del anteriormente requerido, con ello se logró doblar la producción.

Es en esta etapa en que el trabajador depende cada vez más del salario y las condiciones de subsistencia de la clase obrera cada vez más por la adquisición de mercancías. Todo esto derivó en una profunda intensificación del trabajo reportando grandes beneficios a la empresa.

Esta teoría de Administración Científica consideraba que la única motivación hacia el trabajo se encontraba en las recompensas pecuniarias, al momento de existir un sistema justo de retribución, el trabajador se limitaría simplemente a ejecutar en contra su trabajo. La O.C.T. es en sí la expresión misma de un poder brutal ejercido en contra del trabajador para lograr la perpetuación de las relaciones de explotación.

Escuela Estructuralista de la administración.

Este movimiento de la Escuela Estructuralista enfoca su atención hacia a la organización. Estudia a las organizaciones desde el punto de vista de su estructura, de su funcionamiento y de los medios que utilizan para lograr sus objetivos. En la búsqueda de eficiencia organizacional trataron de establecer normas y principios valederos e identificar las manifestaciones de su comportamiento.

Sentó nuevas bases para el estudio de la administración y dio origen a una metodología para la organización de las empresas. Tal metodología se utiliza para el planeamiento de organizaciones nuevas para el mejoramiento de las existentes; comprende el estudio y el análisis de los factores comunes a toda institución o empresa, los cuales deben ser estructurados según los propósitos particulares de cada una de ellas. El trabajo del experto administrador consiste en establecer las

bases sobre las cuales funcionará la empresa o institución organizacional a su cargo.

Es por eso conveniente el citar a Max Weber, sociólogo alemán, considerado como uno de los autores que han influido en la formación de la teoría estructuralista, hace planeamientos como el de la teoría de una estructura organizacional denominada burocracia.

Max Weber. (Burocracia)

La racionalización del trabajo humano es el factor que da origen a una estructura organizacional denominada burocracia. Todos los empleados públicos integran lo que se conoce comúnmente burocracia pública. Todos los empleados vinculados a las empresas privadas conforman la burocracia privada.

Weber señala, además, que la organización por excelencia es la burocracia y que la sociedad es un gran burocracia integrada por la burocracia pública y la burocracia privada, distribuidas en un alto número de organizaciones que, -en su estructura-, tienen semejanzas o características comunes.

La burocracia, en la teoría de Max Weber, se caracteriza por:

1. Se rige por normas escritas.

Estas normas son por ejemplo, los reglamentos de trabajo, la descripción de funciones de los empleados, los estatutos de las empresas, los manuales e instructivos. Las normas escritas son necesarias para dar uniformidad a la actuación de las personas que intervienen en el proceso administrativo. A su vez, los actos administrativos se registran por escrito, con lo cual se asegura la existencia de una historia que permita hacer interpretaciones uniformes de ellos cuando las circunstancias lo requieran.

2. Funciona con base en la división del trabajo.

En la organización burocrática cada participante tiene una esfera de trabajo organizada con independencia de las personas. La descripción del cargo indica qué es necesario hacer, qué tanto poder tiene el empleado, y cuáles son sus deberes y limitaciones.

3. Es jerarquizada.

Cada cargo inferior está bajo la influencia y control de un cargo superior.

4. Busca la eficiencia mediante normas técnicas.

En las organizaciones tecnificadas, cada operación se ejecuta bajo ciertos métodos descritos previamente, lo cual requiere, que el operario esté capacitado para realizarlas correctamente.

5. La especialización y profesionalización se hace indispensables.

Los trabajadores y empleados se seleccionan con base en los méritos y en la especialidad que tienen, con lo cual se asegura un alto rendimiento.

6. Generalmente quien administra una empresa no es el dueño de la misma

En las grandes empresas los dueños son, generalmente, personas distintas de quienes la administran. Por eso se hace cada vez más urgente la formación de administradores que se desempeñan como funcionarios de la administración sin ser los propietarios de las empresas.

Weber al introducir el concepto de burocracia se refiere como la forma mejor y más eficiente de organizar a las personas. Las burocracias son por tanto organizaciones en las que el ordenamiento de las personas es una característica central. En los lugares más altos se encuentran las personas que, en virtud de su amplia experiencia y sabiduría, los vuelve competentes y por lo tanto tienen derecho a ejercer el mando. Abajo están los subordinados, que son considerados como ejecutores leales de las decisiones tomadas por los que ocupan los puestos altos.

Sostuvo que la racionalidad implica el diseño y la construcción de un sistema administrativo mediante la división del trabajo y la coordinación de actividades sobre la base de un estudio exacto de las relaciones del hombre con otros hombres con el propósito de obtener una mayor productividad.

Una enérgica jerarquía de autoridad, una amplia división del trabajo, reglas impersonales y procedimientos rígidos crearían una maquinaria humana muy bien engrasada, llamada organización, en el cual cada engrane tiene su lugar.

Este modelo de burocracia como la forma de organizar a las personas, y el modelo científico de la O.C.T. como forma de organizar el trabajo, tuvieron serias fallas por lo que se superó rápidamente por otros modelos de organización del trabajo que se impartieron como más eficaces, en este caso el movimiento de las Relaciones Humanas y el movimiento de las Nuevas Relaciones Humanas.

**El movimiento de las Relaciones Humanas.
(La satisfacción en el trabajo.)**

Precedido por la psicología industrial y la creación de los primeros departamentos de recursos humanos, este movimiento aparece en Estados Unidos en los años 1930, en parte como reacción a la O.C.T. Se trata en primer lugar de una reacción ética a la O.C.T. en nombre de la cual se habían producido muchos abusos en la utilización de la mano de obra.

Se caracteriza esta escuela por la importancia que da al factor humano en la administración. Ciertos psicólogos se dan a la tarea de realizar investigaciones que los llevaron a descubrir que la eficiencia industrial, es decir, el rendimiento en el trabajo, no es solamente materia de organización y racionalización, sino también un problema de motivación del trabajador y de satisfacción de sus necesidades.

El estudio del hombre, de sus motivaciones, sus necesidades y sus expectativas sociales originó la teoría de las Relaciones Humanas. A partir de esto se inicia el estudio de una nueva ciencia: la psicología del trabajo, llamada también psicología industrial. Para esto, partió del análisis del trabajo, y descubrió los aspectos psicológicos que permiten al trabajador adaptarse a las condiciones y características que exige su labor.

Las Relaciones Humanas representan un intento de incrementar las utilidades mediante el mejoramiento de ambiente físico (iluminación, ventilación, descanso, etc.) y el ambiente organizacional (satisfacción, motivación, etc.), intentaba propiciar una mayor identificación del obrero con los fines de la empresa.

La investigación en el campo de lo psicología industrial comenzó primero por averiguar, cómo podría seleccionarse científicamente el trabajador y qué métodos deberían emplearse para lograr de él un trabajo eficiente.

En una segunda fase, los estudios e investigaciones se enfocaron hacia las características de la personalidad del trabajador y los aspectos sociales del trabajo, en la certidumbre de que ambas, personalidad y sociabilidad, adquieren – dentro de la empresa-, connotaciones que influyen en la productividad.

La psicología industrial se enriquece enfocando la atención hacia la persona del trabajador, la personalidad de los jefes y la manera de dirigir y de ejercer la autoridad; hacia los factores que generan la motivación: incentivos, premios y desarrollo; las relaciones interpersonales y sociales dentro de la empresa y la influencia que da educación, el estatus, las creencias y la expectativas ejercen en el comportamiento de las personas incorporadas influye en un proceso industrial.

Los principales exponentes de la escuela humanística y sus teorías, son Elton Mayo, Chester I. Barnard.

Elton Mayo.

Elton Mayo, el máximo exponente de este movimiento; con base en sus investigaciones, escribió varias obras entre las cuales se destaca la titulada “The Human Problems of the Industrial Civilization”.

Inicia sus experiencias en la empresa de electricidad “Western Electric Company” en su planta de Hawthorne (Illinois, Chicago, E.U.A.). La investigación intentaba averiguar los determinantes fundamentales de la productividad, introduciendo constantemente variaciones en las condiciones del trabajo. Rápidamente aparecieron algunos resultados importantes como el aumento de la productividad, la satisfacción o clima laboral. Se concluyó dando importancia a motivaciones no económicas (consideración, relaciones informales, etc.) y su influencia en la productividad.

La intención consistía en fomentar la reacción condicionada del trabajador para asegurar su cooperación y elevar los niveles de productividad, se orientaba a moldear el comportamiento del individuo a partir de su identificación informal con su grupo de trabajo. Por lo que aquí se parte de que la empresa no es únicamente un conjunto técnico, sino también humano plagado de relaciones afectivas entre unos y otros.

La investigación tenía como objetivo determinar la relación que existía entre la intensidad de la iluminación y la eficiencia de los operarios. Se realizó en cuatro etapas:

Primera etapa:

Se seleccionaron dos grupos de operarios. El primer grupo se puso a trabajar con luz de intensidad variable. El segundo, con luz constante. Se suponía que cuando los operarios trabajaban con bastante luz aumentaba su rendimiento. Se comprobó que el grupo que trabajaba con menor luz aumentó la productividad en relación con quienes trabajaban con luz constante.

Luego se cambiaron las lámparas por otras de igual potencia haciéndoles creer a los operarios que la intensidad de la luz aumentaba. El resultado fue un aumento en el rendimiento. Los observadores concluyeron que no había relación directa entre la intensidad de la luz y el aumento de la productividad. Establecieron que un factor psicológico diferente a las condiciones ambientales y fisiológicas influía en la eficiencia del trabajo.

El resultado anterior llevó a los investigadores a buscar las causas psicológicas que hacían aumentar la productividad.

Segunda Etapa:

Se seleccionó un grupo de seis operarias para realizar otras observaciones. Esta vez se les informó que ellas habían sido escogidas para cooperar en un experimento. Se les explicaron los objetivos. Se designó a una de ellas para que alcanzara las piezas que las otras cinco debían ensamblar. Se introdujeron otras condiciones de trabajo como períodos de descanso, refrigerios, reducción del horario de trabajo, formas de pago. Se les mantenía permanentemente informadas sobre los resultados, y los cambios se hacían previa consulta con ellas. Se les recomendó que trabajaran como lo hacían ordinariamente.

Durante un año, los investigadores registraron toda la información posible que suministraba el experimento: piezas defectuosas, tiempo empleado, temperatura, humedad, alimentación, sueño, conversaciones de los trabajadores. Se inició con un nivel promedio de producción de 2400 piezas semanales y al final se había aumentado a 3.000 piezas semanales.

El aumento de la producción condujo en principio, a la hipótesis de que mejores condiciones de trabajo tales como: aire, luz, buen ambiente, mayores y oportunos salarios, menor jornada de trabajo, serían factores que por sí solos, mantendrían un promedio alto de producción. Sin embargo, se comprobó que, aún en periodos en los cuales las condiciones de trabajo se desmejoraron, la producción seguía aumentando. Esto llevó a los investigadores a concluir que había un factor psicológico desconocido que ejercía influencia en las operarias y que la motivaba para rendir más, aún en condiciones de trabajo inferiores a las que habían tenido antes.

Frente a las situaciones planteadas los investigadores realizaron una encuesta a las operarias involucradas en el experimento, con el siguiente resultado:

a) En opinión de las operarias, el hecho de no tener una supervisión muy rígida las hacía sentirse mejor y trabajaban con más libertad y menos temores.

b) El hecho de que se les permitiera conversar entre ellas originaba un ambiente más agradable.

c) El supervisor las hacía participar, y ellas se sentían contentas con las consultas y con la información que recibieran acerca de su trabajo.

d) Las operarias desarrollaron relaciones de amistad que se extendieron hasta fuera del trabajo. Esta amistad las llevó a aumentar el esfuerzo para no disminuir la producción cuando alguna de ellas estaba cansada o ausente por alguna circunstancia.

Tercera Etapa:

En 1928 Elton Mayo y su grupo de investigación, en vista de los resultados inesperados de las etapas anteriores, decidieron realizar un programa de entrevistas que debería abarcar otros sectores de la empresa. Se dieron cuenta de que, además de los factores físicos, ambientales, tiempo y condiciones fisiológicas del trabajo, habían factores psicológicos que influían en la productividad y que era necesario conocer científicamente; organizaron entrevistas con los empleados, supervisores y operarios, encaminadas a obtener información acerca de sus actitudes y sentimientos, sus opiniones en cuanto al trato que recibían y las sugerencias en relación con el tipo de supervisión que deseaban recibir.

Los investigadores concluyeron que en una empresa coexisten dos tipos de organizaciones: una formal la que se rige por las normas, métodos y procedimientos establecidos por la empresa y otra informal que resulta de las relaciones establecidas entre los miembros de la organización y se basa en intereses comunes, expectativas, sentimientos.

Cuarta Etapa:

Con el objeto de investigar la organización informal se programó una cuarta etapa de investigación. Para esto se escogió un grupo de nueve operadores, todos en la unidad de montaje de terminales para estaciones telefónicas. La experiencia tenía por objeto examinar el comportamiento informal del grupo en el trabajo entre noviembre de 1931 y mayo de 1932.

El grupo fue observado por analistas que constataron comportamientos informales como los siguientes:

a) Los operarios llegaron a un nivel de producción del cual no quisieron pasar. Si algún día producían más, el excedente lo utilizaban para compensar la producción de otro día.

b) Los miembros del grupo desarrollaron tales sentimientos de solidaridad que si alguien resultaba afectado, todos respondían.

c) El grupo estableció también unos patrones de conducta para asegurar su defensa considerando desleal a quien hiciera algo que perjudicara a un compañero.

e) El grupo exigió a los más capaces y rápidos disminuir su producción al nivel de los más lentos.

Algunas de las conclusiones que se obtuvieron de estas investigaciones y que afectan y moldean la teoría administrativa son las siguientes:

- a) Se ha comprobado que la productividad de una persona no está determinada únicamente por su capacidad física o fisiológica si no también por las normas sociales y las expectativas personales que ella tiene.
- b) En general, los trabajadores no reaccionan ante la administración como individuos aislados si no como miembros de grupos.
- c) La teoría de las relaciones humanas contrapone el “homo economicus” u “hombre maquina” al “homo social”.
- d) El comportamiento obedece a causas que el mismo hombre puede ignorar; generalmente se originan en las necesidades humanas enmarcadas en esta tipología: fisiológicas, psicológicas y sociales.

Chester I. Barnard.

Es éste, otro autor americano que bien puede situarse como miembro del movimiento de la Escuela Humanística de la administración. En 1938 en su libro “Las funciones del ejecutivo” presenta los descubrimientos de su experiencia como presidente de la New Jersey Bell Telephone Company, proponiendo una nueva teoría acerca de la cooperación humana dentro de la organización.

Consideraba las organizaciones como sistemas sociales que deben ser efectivas y eficientes, y en su teoría de la aceptación de la autoridad proponía que ésta se deriva de la buena voluntad de los subordinados para acatar las instrucciones, más que de la posición del poder.

Explicó el rol de la organización informal y cómo suple los canales de comunicación de la organización formal y ayuda a mantener los sentimientos individuales de autorrespeto e integridad personal.

A partir del momento en que se descubre la importancia de las relaciones humanas entre los individuos y entre los grupos en el trabajo, aparece la posibilidad de influenciar sobre estos factores para obtener mejores resultados. Se insistió en la necesidad de buscar modelos de dirección menos autoritarios para permitir resolver los problemas de funcionamiento organizacional.

La tendencia a la cooperación – según Barnard –, es una necesidad del individuo que pertenece a un grupo. Esta lo conlleva a ser eficiente para sobre vivir en el sistema. Es así como la organización viene a ser un sistema de fuerzas o actividades coordinadas de dos o más individuos.

Desarrolló una teoría de la aceptación de la autoridad, ésta se inicio de sus observaciones acerca del frecuente desacato a las normas, órdenes e instrucciones, que conduce -en muchas organizaciones- , al desconocimiento de la autoridad.

La autoridad se fundamenta en la aceptación de las decisiones. Sin esta aceptación es vana la pretensión de alguien para lograr o mantener su autoridad.

Para Barnard, la autoridad requiere que el subalterno comprenda a cabalidad la orden y concluya que está de acuerdo con los objetivos de la organización, con sus propios intereses y que, además, pueda darle cumplimiento, porque tiene las características mentales, intelectuales y físicas que se requieren.

Entre los principales planteamientos y aportes de Chester Barnard, pueden mencionarse los siguientes:

- a) Los seres humanos no actúan aisladamente sino por interacciones con otros seres humanos.
- b) En la interacción humanas ambas partes se influyen mutuamente. Barnard llama a esta interacción relaciones sociales.
- c) La interacción humana surge de la necesidad que cada uno tiene de superar sus propias limitaciones; éstas de carácter biológico, físico, psicológico y social.
- d) Las limitaciones de los seres humanos los compelen a asociarse y a formar grupos sociales.
- e) Los grupos sociales existen cuando se reúnen éstas condiciones: objetivos comunes, deseo de cooperación e interacción entre las partes.

Aunque el enfoque de las relaciones humanas permitió avances importantes y resultados significativos a nivel de producción y a nivel de dirección, no se logra superar el enfoque taylorista, ya que a los estímulos económicos, las Relaciones Humanas añaden los estímulos psicológicos. Por lo que el individuo no aparece con capacidad de autonomía. La toma de decisiones continuó reservándose para aquellos pocos que ejercían los puestos altos, mientras que la acción siguió recayendo en los puestos operativos.

En realidad este movimiento de Relaciones Humanas suma el control del cuerpo, el control del alma, la cooperación del trabajo pasa por el manejo del comportamiento de los individuos a partir de su integración grupal, de la manipulación de normas informales y del reforzamiento de la afectividad y el sentimiento de pertenencia mediados por relaciones de autoridad y dispositivos de vigilancia más sutiles.

Este movimiento se observa con carácter conservador, paternalista pues el experto en Relaciones Humanas se espera que defina la organización de la

empresa de la mejor manera posible y luego, por medio de técnicas tiene que conducir a los trabajadores a adoptar un comportamiento esperado, como la perspectiva de Taylor en la O.C.T, es decir, el lograr tanto el control del cuerpo como del alma.

**Las Nuevas Relaciones Humanas.
(Teoría de las necesidades y de la motivación.)**

Esta escuela se caracteriza por afirmar que en un grupo humano vinculado por relaciones de trabajo, se puede distinguir un determinado comportamiento o conducta, influenciado por dos factores principales: el nivel cultural de las personas que forman el grupo y el estilo de dirección.

A mayor nivel cultural, son mayores las exigencias de las personas, es decir, se crean necesidades nuevas y más refinadas. Una persona culta sentirá con más fuerza la necesidad de ser útil y de asociarse con otros para alcanzar ciertos objetivos. Igualmente puede afirmarse, que entre más cultas sean las personas, más racional y edificante debe ser la dirección.

Para corroborar las afirmaciones anteriores se puede hacer referencia a la escala de necesidades postulada por el psicólogo y consultor industrial Abraham H. Maslow, quien con base en sus investigaciones descubrió que para los integrantes de las clases altas, las necesidades puramente fisiológicas son menos importantes que las necesidades sociales las cuales adquieren mayor jerarquía y prioridad en su rol social.

En 1954 Maslow en su libro “Motivación y Personalidad” construye esta teoría de la motivación humana, a partir de la necesidad como algo indispensable en la vida de todo hombre. La necesidad nace del deseo de consumir objetos para poder vivir y de pasar por ciertas experiencias socio-culturales.

Sugería que la motivación humana esta colocada en una jerarquía de necesidades, estas necesidades que aparecen jerarquizadas origina motivaciones que impulsan al individuo a actuar. Establece por tanto una pirámide de necesidades: desde las necesidades de un nivel inferior, como las necesidades fisiológicas y de supervivencia, hasta las necesidades de un nivel superior, como la propia estimación y la autorrealización.

Esta jerarquización de necesidades de Maslow refleja una aportación importante en el intento de superar la imagen del “hombre económico” en su relación laboral, cuya finalidad primordial en el trabajo consistía en buscar un aumento dinerario. El comportamiento del hombre en la empresa responde a algo más que al dinero, como es la seguridad, la estima, la realización, es decir, el interés de la persona.

Maslow afirma que el hombre actúa e induce al grupo al luchar por la satisfacción de las necesidades que considera más importantes. Cuando la necesidad satisfecha es común a todos, tanto el individuo como el grupo alcanzan el mismo beneficio. En esta lucha, las necesidades menos importantes, es decir, las de escalas inferiores tienen menor prioridad que las escalas superiores.

Posteriormente en 1960 Douglas McGregor escribió “El lado humano de la empresa”, donde afirma que en las organizaciones se dan diversos estilos de dirección y destaca los más comunes en el cual describe sus famosas hipótesis de la Teoría “X” y Teoría “Y”:

1. El estilo tradicional de administración. (Teoría “X”), que asume que el individuo es esencialmente flojo e irresponsable y que necesita una supervisión permanente.
2. El estilo innovador de administración. (Teoría “Y”), que supone que las personas son fundamentalmente trabajadoras y responsables y que tan sólo quieren respaldo e incentivos.

A partir de un análisis comparativo de las formas tradicionales de dirección de empresas, llega a la conclusión de la importancia que tiene el hombre, sus aspiraciones y sus necesidades (físicas, psicológicas y sociales) dentro de la organización.

Por tanto este movimiento considera que la motivación para el trabajo depende de dos factores fundamentales: el nivel cultural de los miembros de la organización y el estilo de dirección establecido. Ambos factores contribuyen a la formación de una especie de jerarquización de necesidades humanas cuya posibilidad de satisfacción estimula la motivación del grupo, la cual se manifiesta en comportamientos variados tanto en su actuación, como en su dinámica, según el nivel cultural y el estilo de dirección que caracterice la administración.

Sin embargo, las grandes movilizaciones sociales de los años sesenta y el descontento de los obreros de las modernas fábricas automatizadas anunciaban el fin de este movimiento, para que Japón entrara a la escena presentando una propuesta estratégica de organización.

Este tipo de corrientes han ido surgiendo día a día, tratando de actualizar los procesos administrativos, por lo que, es de vital importancia analizar las que más se han destacado por sus aportaciones, entre las que se encuentran la administración japonesa (teoría Z) y el Desarrollo Organizacional.

Corrientes Actuales de la Administración.

Administración Japonesa.

Japón tuvo su avance industrial después de la Segunda Guerra Mundial, sin embargo, se dice que éste éxito se debe en gran parte a la productividad del trabajador en las empresas japonesas.

William G. Ouchi, en su libro titulado “Teoría Z, cómo pueden las empresas hacer frente al desafío japonés”, narra los estudios y experiencias que se han hecho en las empresas japonesas. En él describe como el progreso económico y social de estas empresas se debe a la aplicación de la filosofía administrativa que llama teoría Z.

La teoría Z forma parte de un grupo de teorías gerenciales, las cuales se originan como resultado de la concepción que sobre sus subordinados tienen los gerentes en el Japón. Esta teoría plantea que se consigue una mayor productividad al implicar a los trabajadores en el proceso de la empresa. Los fundamentos en los que se basa son:

- La confianza. Lo que los trabajadores realicen a través de sus actividades, refleja su actitud de entrega y honestidad con la empresa.
- La sutileza. El jefe inmediato debe conocer bien a cada trabajador, de tal manera que mediante los rasgos de sus diferentes personalidades, decida quién se acopla con quién, y de esta forma organice equipos de trabajo que funcionen con un máximo de efectividad.
- La intimidad. El trabajador debe buscar el interés, el apoyo y la generosidad disciplinada del grupo, que se traduzcan en relaciones sociales más estrechas de equipo.

Estos fundamentos, aunque parezcan poco reales, son la piedra angular del éxito de infinidad de empresas en Japón, asimismo propician una actitud favorable para la cooperación, el rendimiento, y sobre todo la confianza y seguridad que el trabajador deposita en sus demás compañeros y en la organización.

El modelo japonés sintetiza este nuevo esfuerzo de reconversión productiva basado en el control total de la calidad y la producción “just in time”. Tal modelo se caracteriza por promover la identificación del trabajador con la empresa, pero ahora en tanto ésta le permite su autorrealización, la motivación se ubica como el elemento esencial que permitirá elevar los niveles de productividad.

Entre las técnicas utilizadas para llevar a cabo esta nueva relación se encuentran el enriquecimiento de tareas, los grupos de resolución de problemas, los círculos de calidad, los grupos autónomos de trabajo y los programas de humanización del trabajo.

Estos programas delinear la modificación del trato al trabajador, el cual deja de ser aparentemente individualizado para realizarse ahora mediante pequeños grupos que, de acuerdo con el planteamiento de la empresa, deben permanecer comunicados entre sí.

Por lo que este modelo establece un trato rígido por la norma de individualismo grupal, mediante el cual serán reguladas las relaciones con los obreros y acotados los espacios de su participación. Traslada, por así decirlo, la responsabilidad de vigilancia al grupo, perfilándose el autocontrol como una norma disciplinaria.

Desarrollo Organizacional

Es uno de los enfoques más recientes de la administración, el cual, surge como una respuesta a las características de continuo cambio de las organizaciones. El Desarrollo Organizacional (D.O.) es un esfuerzo realizado para mejorar las capacidades y habilidades en la solución de problemas organizacionales.

El D.O. se basa en los siguientes supuestos:

1. Cada época crea la forma de organización más acorde con sus características y necesidades. Actualmente se están produciendo cambios extraordinarios en la sociedad, por lo que es necesario revitalizar y reconstruir las estructuras organizacionales actuales.
2. La única forma de cambiar las organizaciones consiste en modificar la cultura organizacional, es decir, el conjunto de valores, necesidades, expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas en una organización.
3. Las personas deben poseer una nueva conciencia social.

Algunos autores tratan de definir el D.O., algunos de sus conceptos son los siguientes:

WARREN BENNIS. Una respuesta al cambio, estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones de tal forma que éstos puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo.

RICHARD BECKHARD. “Es un esfuerzo planificado de toda la organización y administrado desde la alta gerencia para aumentar la efectividad y el bienestar de la organización por medio de intervenciones planificadas en los procesos de la entidad, las cuales aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento.”¹

LUIS FERRER. Es la aplicación creativa de largo alcance de un sistema de valores, técnicas y procesos administrados desde la alta gerencia y basados en las ciencias del comportamiento para lograr mayor efectividad y salud en las organizaciones, mediante un cambio planificado según las exigencias del medio ambiente.

Por lo tanto, se puede decir que el D.O. es la conjunción de esfuerzos de toda la organización encaminados a proporcionar cambios tanto en la cultura como clima organizacional, tendiente a obtener altos índices de productividad, al mismo tiempo tener cierta adaptabilidad a los constantes cambios tecnológicos.

A la persona responsable de introducir intelectualmente el D.O. se le denomina consultor, y el problema más grave al que se va a enfrentar es a la oposición o resistencia al cambio; y ésta resistencia depende de dos factores, los cuales deberán ser atacados puesto que son los que nos marcan el grado de resistencia para introducir el D.O., y son la cultura y el clima organizacional.

La cultura organizacional significa un modo de vida, un sistema de creencias y valores, o una forma de interrelación típica de cada organización. La única manera de cambiar las organizaciones es cambiando su cultura.

En cuanto al clima organizacional, está constituido por el medio interno de la organización, la atmósfera psicológica que caracteriza a cada organización; para cambiar el clima organizacional se necesita tener capacidad innovadora, creatividad.

La creación e implantación de un buen programa de D.O. en una empresa es bastante difícil, ya que se requiere un completo cambio en los sistemas de administración al ser un enfoque totalmente distinto al de la administración tradicional.

CARACTERÍSTICAS

1. Es un programa planeado que involucra a todo el sistema.
2. Está relacionado con el propósito de la organización.
3. Los resultados se contemplan a largo plazo.

¹ Wendell L. French. Desarrollo Organizacional, Aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización. 5ª edición. Editorial Prentice-Hall. Pag. 27.

-
-
4. Las actividades se orientan hacia la acción.
 5. La dirección está enterada y comprometida en el programa.
 6. Se enfoca hacia actividades o comportamientos cambiantes.
 7. Se trabaja principalmente con grupos.

Estas características implican un trabajo arduo y una alta inversión en dinero y tiempo; la implantación de un D.O. es un proceso largo que inicialmente puede ocasionar conflictos, desajustes y desaliento, pero que a mediano y largo plazo incide en la satisfacción de objetivos de grupo e individuales y en el incremento de la productividad.

METAS DE UN PROGRAMA DE D.O.

1. Desarrollar un sistema viable y capaz de autorrenovarse.
2. Lograr una óptima efectividad tanto del sistema estable como de los sistemas temporales.
3. Lograr colaboración y competencia sana entre las unidades interdependientes.
4. Crear condiciones en donde se haga aflorar el conflicto y se maneje.
5. Alcanzar el punto en el que se toman las decisiones a partir de las fuentes de información y no de las funciones organizacionales.
6. Crear un clima abierto a la solución de problemas.

2.1.2. ¿QUÉ ES EL EMPOWERMENT?

La Teoría del Empowerment nace como complemento de Operacionalizaciones de Cambio Organizacional, como lo son la Calidad Total, Reingeniería y el Just in Time, entre otros; en el año 1988, promovida principalmente por los expertos Kenneth Blanchard y Paul Hersey.

Mas sin embargo, aunque las teorías mencionadas han brindado grandes aportes a la Teoría Administrativa actual, también han fracasado 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, esto es personas con aptitudes y actitudes comprometidas con la organización.

Las investigaciones realizadas por Kenneth Blanchard y Paul Hersey manifiestan que el creciente interés y participación eran algo que deseaba la mayoría de las personas, que tenían la capacidad de activar un mayor desempeño, sugerir mejores soluciones a los problemas, y mejoraba grandemente la aceptación de las decisiones.

Se encontró que esta dinámica de grupo funcionaba para vencer la resistencia al cambio, incrementaba el compromiso con la organización, reducía los niveles de tensión y en general, hacía que las personas se sintieran mejor acerca de sí mismas.

2.1.3. DEFINICIONES.

El Empowerment siendo traducido al español, se entiende como “empoderamiento”, “responsabilidad”, “facultar”, “habilitar”, “capacitar”, “dar poder de”, “potenciar”. De esta manera el empowerment se ha considerado como “una herramienta de gestión empresarial que consiste en delegar responsabilidad y autoridad al empleado para que se encuentre “facultado” para llevar a cabo sus actividades productivas y también para tomar decisiones en el trabajo mismo.”²

Todo lo que envuelve a este proceso de delegación de autoridad consiste en aquellas conductas de liderazgo y prácticas que permiten que los miembros de la organización desarrollen y utilicen sus talentos en una forma tan plena como sea posible, por un lado hacia las metas del desarrollo individual, y por otro al éxito de la organización misma.

Por lo que es necesario involucrar a grandes números de personas para que ayuden a crear la visión de la organización, desarrollar las estrategias para llegar allí y hacer que eso suceda. Esto se hace concediendo a los individuos autoridad para participar, tomar decisiones, contribuir con sus ideas, ejercer su influencia y ser responsable. Esa es la razón por la cual la participación es una forma tan efectiva de delegar autoridad. Siendo por tanto que la participación incrementa la delegación de autoridad, y a su vez esta incrementa la motivación y el desempeño individual.

Los individuos tienden a experimentar impulsos hacia el crecimiento y el desarrollo personales si se proporciona un ambiente que los apoye y que a la vez les ofrezca un reto. La mayoría de las personas quiere desarrollar su potencial.

El empleado quiere y es capaz de hacer contribuciones a un nivel más elevado para el logro de las metas de la organización, del que permite la mayor parte de los ambientes en las organizaciones. Se puede aprovechar una cantidad considerable de energía constructiva si las organizaciones comprenden estas hipótesis y actúan conforme a ellas.

² Wendell L. French. Desarrollo Organizacional, Aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización. 5ª edición. Editorial Prentice-Hall., Pág. 30

2.1.4. MITOS Y RETOS.

Las nuevas tendencias en este mundo globalizado están modificando constantemente y profundamente el entorno comercial e industrial, requiriendo con urgencia de organizaciones competitivas que puedan responder en forma positiva a dichas realidades.

Estas tendencias, generan una incapacidad para cambiar, para abandonar estrategias que ya no se adaptan a la realidad presente. Debiéndose por una parte a la rigidez de las mentes que no han logrado cimentar una confianza en la organización, no se confía en su capacidad para enfrentarse a los desafíos nuevos, como lo es el implementar un programa de empowerment.

Se concentran una serie de características en dichas organizaciones, “como el temor al riesgo, serios problemas de comunicación, ausencia de liderazgo, falta de trabajo en equipo, mal manejo del conflicto, rigidez en estructuras y procesos, centralización en la toma de decisiones y pocas oportunidades de crecimiento personal, y en general baja calidad y productividad en los productos y servicios.”³

Todas estas características que limitan la visión de las organizaciones provocan que se originen mitos, y por tanto se pueden abrigar dos concepciones erróneas del empowerment.

- ✓ Primero, empowerment no significa dejar el poder y disminuir su margen de responsabilidad. Problemas relativos a la incertidumbre y tensión que genera el cambio, la pérdida de poder de algunas posiciones, que afecta a las personas, principalmente por parte de los ejecutivos de la gerencia y de los directores.
- ✓ Segundo, el caos organizacional. “Se ven tantas formas de llegar al final que se pierde uno en el camino”⁴. El sustentarse en la seguridad de lo conocido, mas bien que ver al cambio como una oportunidad de aprender y crecer.

En un mundo de cambio acelerado, el pasado puede ya no repetirse y el futuro señala nuevos principios y patrones para el éxito. Algunas organizaciones

³ Morris, Steve. Empowerment eficaz en una semana. México, D. F. Editorial Panorama, 1998. Pág. 26-33.

⁴ Scott, Cynthia D. Empowerment. Como otorgar poder y autoridad a su equipo de trabajo. México: Grupo Editorial Iberoamerica, 1994. Pág. 19

exitosas se detienen y confían en sus glorias pasadas sin darse cuenta de la situación, tienden a defender lo logrado y se rehúsan a ver las exigencias del futuro.

Para poder adaptarse y manejar con éxito a este entorno, es un reto saber y poder transformarse, en una condición de sobrevivencia, aprender y crecer para enfrentar el entorno, hallar un proceso evolutivo de cambio, desarrollo y mejora continua. Solo de esta manera se puede cambiar de una organización centralista, autoritarista e individualista y donde las personas son ejecutoras de órdenes, a una organización totalmente distinta con un sistema descentralizado, con decisiones compartidas y de trabajo en equipo y con personas que toman decisiones a todos los niveles.

Algunos de los retos fundamentales al aplicar un programa de empowerment, se encuentran los siguientes:

1. Crear una visión y compartirla con todo el personal. Esta visión es una imagen a largo plazo o idea de lo que puede y debe lograrse, explicándose de manera apropiada a los empleados, sirve para estimular su compromiso y entusiasmo.
2. Definir la misión y los valores de la organización, comunicarla y reforzarla sistemáticamente con conductas congruentes de parte de todos los miembros de la organización.
3. Dar a la educación, capacitación y desarrollo de todo el personal una alta prioridad, ya que la educación es la base del espíritu productivo y de la cultura organizacional.
4. Claridad en los objetivos, responsabilidades y funciones del personal. Este aspecto implica además de la claridad de las metas, un principio de equidad interna referido a políticas de compensación y reconocimiento.
5. Estar en contacto y dialogo personal y permanente con los empleados de la organización.
6. Crear una cultura de la competitividad fundada más que en la comparación y lucha con otros, en la confrontación con las propias debilidades de la organización.

Se ha de tener en cuenta que para introducir el empowerment dentro de la cultura de una organización hace falta un importante esfuerzo de las personas que la integran y el impacto sobre ellas es muy importante.

2.1.5. QUE APORTA A LAS ORGANIZACIONES.

En los años noventa, las organizaciones empresariales han tenido que manejar un flujo constante de innovación en sus productos, servicios y sistemas internos para seguir siendo competitivas dentro del mercado mundial. Se dieron cuenta de que apearse a lo conocido y lo tradicional, resulta en un costo y peligro a su integridad.

Al reducir lo más posible la burocracia y liberar las diferentes secciones para que se efectúen de manera emprendedora, se pueden obtener los siguientes avances en la aplicación de un programa de empowerment:

Beneficios para el directivo.

- Permite que el directivo abarque más. Se puede conseguir una mayor productividad por medio de una correcta selección, asignación y coordinación de tareas, se pueden movilizar recursos para conseguir más de lo que sería posible individualmente.
- Evitar el exceso de dirección, el exceso de estar observando a los empleados o la obligación de ellos de informarle sobre todo lo que están haciendo. Si no se practica todo lo anterior se estaría obstaculizando la autonomía y la creatividad del empleado.
- Permitir tanta libertad como sea posible para que los trabajadores se hagan cargo de su propio trabajo, transmitiéndoles la confianza en su capacidad de hacerlo bien.
- Deja tiempo para las actividades de dirección. Le da la oportunidad para dedicarse a la planificación de proyectos, el control de los miembros del equipo y la resolución de problemas.

Beneficios para los empleados de la empresa.

- Los empleados estarán más motivados con una delegación eficaz.
- Delegar responsabilidad y poner confianza en la capacidad que tiene el trabajador de pensar y resolver problemas por si mismo.
- Creación de un ambiente en que se de al empleado la oportunidad de participar en la medida de lo posible en la toma de decisiones propias de su entorno de trabajo.
- Desarrolla las capacidades de los miembros de la empresa. Si no se practica una delegación efectiva, el personal se verá privado de la oportunidad de incrementar sus capacidades y de asumir mayor

responsabilidad; se dan cuenta de que no están aprendiendo ni adquiriendo las responsabilidades que deberían. Es posible que, como consecuencia, abandonen la empresa para buscar un medio en el que encuentren más incentivos y más apoyo. Sin embargo son los miembros más valiosos, lo que un directivo menos desea perder, los que tienen más probabilidades de irse. Una función rutinaria para el directivo, es a menudo, una oportunidad de evolución para un miembro de la organización.

- La delegación de una extensa variedad de cometidos no solo sirve de entrenamiento para los empleados, sino que también proporciona personal de reserva, para los momentos de emergencia o cese de otros empleados.
- Cuando estos empleados están familiarizados con la asunción de responsabilidades en las diferentes áreas, el directivo consigue la máxima flexibilidad y se asegura de que un proyecto no paralizará con su ausencia.
- Incrementar la implicación de los empleados. Un miembro de la empresa que recibe una amplia delegación de funciones estará listo y capacitado para avanzar hacia nuevas posiciones. En este aspecto, la delegación sirve tanto para entrenar al empleado como para ponerlo a prueba.
- La creación de un entorno abierto e interactivo en el que el empleado pueda compartir ideas e inclusive emociones, contrario a que exista un estado de ánimo de aislamiento y frustración.
- El hecho de que se vea al empleado como alguien con su propia perspectiva de la organización y que es capaz de ejercer sus capacidades positivas.

Beneficios para la organización.

- Se potencia la producción real. La delegación le ayuda a obtener el mayor rendimiento de los recursos humanos a su alcance y a conseguir el nivel de productividad más alto posible. Además permite, el florecimiento de nuevas ideas, puntos de vista y sugerencias.
- Una nueva concepción del trabajo, enriquecida por las oportunidades de desarrollo personal y profesional, por un trabajo que se vuelva más estimulante y retador.

-
-
- El ofrecimiento de oportunidades para el aprendizaje constante y la mejora de habilidades del trabajador. Destacar la importancia de que en la empresa se favorece y se valora el aprendizaje.
 - Facilitar el acceso no sólo a la información que las personas necesitan para realizar bien su trabajo, sino también a la que esté relacionada con los objetivos y el progreso de la organización, las condiciones del mercado en general, la actividad de la competencia.
 - Motiva decisiones más rápidas y más efectivas. Una organización muestra más flexibilidad hacia el cambio en el entorno cuando las decisiones se toman de las personas que están más cerca de los problemas; es decir, si la responsabilidad y la toma de decisiones se llevan a un nivel más bajo de la organización. Las personas que están más cercanas al problema tienen mayor cantidad de información en la que basar una decisión inteligente. La forma más convincente de conseguir una toma de decisiones directa es a través de la delegación, lo que permite que la organización tenga mayor capacidad de respuesta, y como consecuencia, sea más competitiva.

CAPITULO II

2.2. LA MOTIVACIÓN EN LA EMPRESA.

La motivación como fuerza impulsora es un elemento de importancia en cualquier ámbito de la actividad humana, pero es en el trabajo en la cual logra la mayor preponderancia; al ser la labor que ocupa la mayor parte de nuestras vidas, es necesario que estemos motivados por ella, de modo tal que no se convierta en una actividad perturbadora y opresora. El estar motivado hacia el trabajo trae varias consecuencias psicológicas positivas, tales como lo son la autorrealización, el sentirse competentes y útiles y mantener la autoestima.

La satisfacción del empleado es un fin en sí mismo, tiene un valor intrínseco que compete tanto al trabajador como a la empresa; no es conveniente adoptar posturas utilitaristas que consideran la satisfacción laboral sólo como uno más de los factores necesarios para lograr una producción mayor, la cual sería un beneficio cuyos frutos se dirigirían principalmente a la empresa.

2.2.1. LOS FACTORES DE LA MOTIVACIÓN.

Un motivo es un conjunto de sentimientos que impulsan a una persona a ansiar y pretender ciertas cosas, y en consecuencia a actuar de una determinada manera para lograr lo que pretende.

Las personas actúan de manera espontánea y voluntaria, porque comparten los valores y los grandes objetivos de la empresa, y sienten satisfacción al actuar de acuerdo con valores que han hecho propios y al lograr los que perciben como sus objetivos personales.

Los factores de la motivación, desde el punto de vista de la organización, según Levenstein⁵ son los siguientes:

1. Seguridad. Se refiere a la seguridad económica que es un producto de la empresa en la que se encuentra la persona, pero depende también con mucha frecuencia de la situación más general de la sociedad de lo que forma parte la empresa.
2. Interés suscitado por el trabajo. La empresa ejerce a este propósito un papel fundamental porque a ella le compete la distribución de las tareas y de los trabajos; el adiestramiento como premisa para la asignación de

⁵ Aaron Levenstein. The incentive to produce, en Management Review, num 7 Julio 1962, Pag. 54-64.

tareas de interés creciente, la organización del trabajo que debe disipar en la persona la impresión de tener que preocuparse de todo por sí mismo y todo temor de verse abandonado por parte de la dirección.

3. Posibilidad de promoción. La política y práctica de la empresa son en este caso los elementos a tener más en consideración. Debe saber corresponder a las esperanzas de las personas que aspiran a algo. Va a estar condicionado por el contexto social y por la habilidad de la dirección para aumentar y desarrollar la empresa y crear de este modelo nuevas posibilidades para unos mayores beneficios y promociones.
4. Aprecio por parte de los superiores. Este es el caso en el que juegan un papel principal las relaciones de persona a persona, pero también la política de la empresa tiene la posibilidad de ocupar un puesto de primera importancia. La empresa puede tender a favorecer el establecimiento de un clima de óptimas relaciones jefes-subordinados, seleccionando los jefes entre los más predispuestos a la realización de tal política o adiestrándolos en esta dirección, de manera que se creen la propensión hacia este tipo de relaciones cuando no existan.
5. Comprensión entre trabajadores y empresarios. La empresa debe difundir el espíritu de comprensión a todos los niveles y particularmente a los de dirección, hasta el nivel empresario.
6. Retribución. Más que a la elevada retribución, el trabajador es sensible a la retribución justa, es decir, a aquella en la que se reconocen todos sus méritos y en la que no existen discriminaciones a su favor, ni a favor de otros compañeros, que desarrollan las mismas tareas.
7. Supervisión. Si la responsabilidad directa afecta a los jefes y a los supervisores directos, la empresa tiene la tarea de establecer una política de control que sea rigurosa pero justa, contenida entre límites justificables para las necesidades reales de la empresa.
8. Aspectos sociales del trabajo. Este factor se refiere a la posibilidad concedida por el trabajo a cada persona, de enlazar con sus relaciones sociales. En este caso desarrollan un papel importante las relaciones de persona a persona pero también depende mucho del medio en que la empresa ha fijado los objetivos de trabajo y de la medida en que impulsa, permite u obstaculiza las relaciones en el trabajo entre las personas.
9. Condiciones de trabajo. Estas son consecuencias directas de las decisiones de la empresa, de crear un ambiente favorable para el desarrollo del proceso de trabajo, de modo que se eviten las repercusiones negativas sobre la salud del personal.

10. Comunicaciones. Las relaciones entre personas pueden tener una cierta importancia en cuanto a los métodos con los que se comunican, pero sobre el contenido de las comunicaciones, los canales, los sistemas, dependen estrechamente de la política de la empresa, de los medios puestos en práctica y de los resultados que se quieren conseguir.

11. Horarios de trabajo. Las decisiones que tome la empresa en este campo tienen un peso notable sobre la vida del trabajador, sobre sus hábitos, sobre la disponibilidad de tiempo libre, por los que se nota siempre un mayor deseo.

12. Facilidades y servicios varios. Finalmente la empresa puede establecer una política de asistencia y de dar facilidades tratando de eliminar las dificultades que encuentra la persona dentro y fuera del ambiente de trabajo de cualquier modo relacionadas con sus tareas.

Estos puntos se pueden dividir en las dos clases de motivación: la motivación intrínseca tiene que ver con factores de tipo fisiológico o cognitivos y la motivación extrínseca con factores de tipo social, normalmente estas dos motivaciones no son excluyentes, es decir, aparecen las dos en el individuo.

La motivación extrínseca se refiere a tres conceptos: el de recompensa, de castigo y el incentivo.

- *La recompensa*: va a ser un objeto ambiental agradable o gratificante que se entrega después de haber realizado una acción y que hace que aumente la probabilidad de repetir la acción.
- *El castigo*: es un objeto ambiental desagradable que se entrega después de realizar una acción y va a hacer que la probabilidad de que se repita disminuya.
- *El incentivo*: es un objeto ambiental agradable pero se entrega antes de que se realice la acción, es un incitador a la acción, algo que invita a ella en virtud de sus propiedades atractivas para el sujeto; en algún modo podríamos decir que un incentivo es un motivo visto desde fuera, esto es, desde su término objetivo.

Estos tres conceptos van a funcionar bajo la experiencia personal.

La motivación intrínseca esta relacionada con la curiosidad, los tipos de conductas motivantes tienen que ser nuevas e imprevisibles, también serán más motivantes aquellas conductas que no son obligadas.

2.2.2. EL OBJETIVO DE LA MOTIVACIÓN.

La motivación va a tener como principal objetivo ser el resorte que activa todo el capital humano en busca de resultados.

Satisfechas ahora, casi siempre, nuestras necesidades básicas, los empleados de grandes y medianas empresas se mueven ya en busca del afecto, el reconocimiento, la autorrealización, la autonomía y aun el poder, tanto más cuanto mayor sea la cualificación.

En una empresa bien organizada y dirigida, la motivación en las personas es seguramente la norma; pero no se escapa de ser vulnerable, es decir: la motivación padece esporádicas interferencias, procedentes, por ejemplo, de aparentes contradicciones en la organización, de desencuentros personales o de agravios comparativos.

Tradicionalmente, se ha pensado que los jefes tenían la obligación de asignar el trabajo, sin motivar poco o nada a sus colaboradores, pero esta idea ha de ser objeto de matización y reflexión, ahora que se van consolidando postulados como el liderazgo, el trabajo en solidaria colaboración, el compromiso con el proyecto de empresa y la calidad de vida en el trabajo.

Cada individuo es único, y el directivo debe atender a cada individualidad; por lo que los directivos deben crear el clima propicio para que emerja la motivación intrínseca, y algunas características caben mencionar, como son:

- ✓ Apoyarse más en la autoridad moral que en el poder formal.
- ✓ Procurar a los empleados los recursos que precisen.
- ✓ Dirigir con inteligencia emocional.
- ✓ Enriquecer los puestos de trabajo.
- ✓ Respetar la dignidad personal y profesional de los empleados.
- ✓ Facilitar el desarrollo de los empleados.
- ✓ Tener presencia auténtica en las relaciones.
- ✓ Impulsar el espíritu de equipo.
- ✓ Alentar la creatividad y la innovación.

2.2.3. ¿QUÉ MOTIVA A LOS EMPLEADOS?

Vroom (1964) enumera cinco circunstancias que merecen estudiarse con cierto detalle. Según él, lo que motiva a los empleados a trabajar estaría determinado por las siguientes circunstancias:

-
1. Provee al trabajador con un salario por sus servicios.
 2. Permite el empleo de la energía física o mental del trabajador.
 3. Da al trabajador ocasión de entrar en contacto social con otras personas.
 4. Define, al menos parcialmente, el estatus social del trabajador.
 5. Le da oportunidad de contribuir a la producción de bienes y servicios.

A continuación se presentan cada uno de los puntos enunciados.

Dinero

El dinero es un reforzador universal, probablemente uno de los pocos que tiene ese carácter de universalidad; con él se pueden adquirir diversos tipos de refuerzos, se puede acumular previendo necesidades futuras o usarse para producir más dinero. La gente no trabaja por el dinero en sí mismo, que es un papel sin valor intrínseco; trabaja porque el dinero es un medio para obtener cosas.

Actividad

Además de la motivación de tipo económico, se sabe que la gente trabaja para ejercitar sus músculos, su capacidad verbal o sus habilidades intelectuales. Parece que el esfuerzo físico y mental que se requiere para ejercer una tarea no tiene las implicaciones negativas que les da el hombre improductivo que no trabaja, sino que se considera positivo y deseable. La inactividad continuada parece ser más negativa y desagradable que el trabajo intenso.

El hecho de trabajar se asocia en nuestra cultura con una valoración positiva y el no trabajar con una valoración negativa. Se reprueban a las personas que no trabajan a menos que tengan fuertes razones para no hacerlo, tales como edad o enfermedad. La opinión que el individuo tiene de sí mismo, es en muchos casos función del trabajo, de la excelencia de su ejecución y de la forma como reconozca la sociedad la importancia de esa labor que está desempeñando.

Interacción social.

Los hombres trabajan porque se sienten bien con sus compañeros de trabajo, con los supervisores y los jefes. El grupo de trabajo, que comienza siendo un medio para un fin, se convierte con el paso del tiempo en un fin en sí mismo; la persona va a trabajar porque es importante estar en una compañía de sus colegas, haciendo lo mismo que ellos hacen, disfrutando de su mismo estatus, teniendo sus mismos intereses, actitudes y obligaciones.

El trabajo tiene un carácter social. En la mayor parte de los casos el trabajo se realiza en presencia de otras personas, sean compañeros o supervisores; inclusive los trabajos profesionales se tiene en cuenta al cliente, la reacción de la sociedad como un todo, y la reacción del grupo profesional, con el cual uno se identifica.

Se ha encontrado que el principal factor en el trabajo es el aspecto social, término utilizado para referirse a los contactos realizados entre los trabajadores a causa de sus actividades de trabajo. Es importante señalar que la satisfacción en el trabajo no proviene del contacto social en abstracto, sino de aquellas clases de contacto social, que están de acuerdo con los factores de personalidad de cada trabajador; para unos será la oportunidad de tener relaciones afectivas de carácter íntimo; para otros será la posibilidad de influir en las demás personas; para unos terceros, el gozar de la protección de los superiores.

Estatus social

El prestigio de un individuo es muchas veces consecuencias de su ocupación. En casi todos los casos al identificarse el individuo por medio de su ocupación, los demás se forman una serie de expectativas y de estereotipos relacionados con la profesión en cuestión, sin tener en cuenta las diferencias individuales dentro de la misma.

El prestigio de una profesión es uno de los factores motivacionales que atraen al individuo a participar en ella. Una ocupación posee mayor estatus que otras y la persona en busca de posesión se identifica más fácilmente con las de mayor estatus. Dentro de una misma ocupación, la motivación para trabajar puede estar determinada por el lugar que ocupa en la jerarquía.

La noción de prestigio de una ocupación está claramente relacionada con la cultura a la cual pertenece el individuo y con la subcultura del trabajo. Está relacionada igualmente con las diferentes subculturas que existen dentro de una cultura. En un grupo determinado las profesiones técnicas tiene todo el prestigio, en otro grupo lo tiene las artes y un tercero puede tenerlo en la inactividad completa.

Eficacia.

La producción puede entenderse en sentido económico o de un punto de vista más amplio relacionado con la actualización de las necesidades del hombre.

En el mundo anterior a la revolución industrial el individuo podía enorgullecerse del producto de su trabajo, ya que era capaz de elaborar un objeto completo. Ahora en la época industrial el individuo hace una parte mínima del

proceso de producción, siempre la misma parte y no disfruta del producto de sus esfuerzos.

White (1959) propone un nuevo enfoque de la motivación con base en el concepto de eficacia, es decir en la sensación que resulta del trabajo bien hecho. Este sería un mecanismo innato, en el sentido de no adquirirse por reducción de impulsos primarios. Este factor tendría una importancia central, en los trabajos que requieren un alto grado de habilidad y entrenamiento.

Las complejas motivaciones que mueven a los hombres a trabajar no pueden explicarse en forma simplista, diciendo que trabajan por dinero o por satisfacer las necesidades de crear. Trabajamos por dinero, por la necesidad de actividad, por la necesidad de tener interacción social, para lograr estatus social, y por sentir que somos eficientes y podemos enorgullecernos de nuestro trabajo.

Las satisfacciones proporcionadas por el trabajo, contribuyen al bienestar general del individuo y a su sentimiento de valor personal. El hombre tiene muchas necesidades fisiológicas, psicológicas y otras propias de la cultura. El trabajo proporciona una manera de satisfacer tales necesidades y de adquirir un sentido de importancia ante sus propios ojos y ante los ojos de los demás.

Un empleado se sentirá importante si puede materializar sus intenciones, y, por el contrario, se siente insignificante si no es así. Y se siente competente, si la organización se lo hace sentir. Y siente que pertenece a la organización, si la misma cuenta con él. Y disfruta por todo lo anterior, en la misma medida en que se frustra cuando lo anterior no existe.

2.2.4. LAS TEORÍAS “X” y “Y” DE MACGREGOR.

Douglas McGregor en su obra "El lado humano de las organizaciones" describió dos formas de pensamiento de los directivos a los cuales denominó "Teoría X" y "Teoría Y". Estas corresponden a dos concepciones opuestas que tienen los directivos sobre la naturaleza humana en sentido general, y en especial, respecto a cómo creer que son las personas que trabajan en la empresa. Son dos grandes grupos de creencias, actitudes y compartimientos.

2.2.4.1. LA TEORÍA X.

Las premisas de la Teoría "X" son las siguientes:

1. Los seres humanos promedio poseen un disgusto inherente por el trabajo y lo evitarán tanto como sea posible.

-
-
2. Dada esta característica humana de disgusto por el trabajo, la mayoría de las personas deben ser obligadas, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que empuen los esfuerzos necesarios para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
 3. Los seres humanos promedio prefieren que se les dirija, desean evitar toda responsabilidad, poseen una ambición relativamente limitada y por encima de todo ansía seguridad.

Se dice básicamente que la motivación del ser humano radica en los incentivos económicos. Este tipo de administración, en la cual se considera que los hombres no ambicionan sino cumplir con lo que le corresponde a cada uno, es rutinaria, metódica y rígida. Con este estilo administrativo se minimiza notablemente el afán de evolucionar y se maximiza la dependencia en cuanto a las normas y costumbres.

Los objetivos personales se oponen a los objetivos de la organización, lo que implica que es necesario implantar un sistema de control muy rígido. Al ser un “agente pasivo”, el empleado se le considera que no es capaz de autocontrolarse y disciplinarse.

2.2.4.2. LA TEORIA Y.

Los supuestos que fundamenta la Teoría “Y” son los siguientes:

1. El desgaste físico y mental en el trabajo es tan normal como en el juego o el reposo, al individuo promedio no le disgusta el trabajo en sí.
2. No es necesaria la coacción, la fuerza o las amenazas para que los individuos se esfuercen por conseguir los objetivos de la empresa.
3. Los trabajadores se comprometen con los objetivos empresariales en la medida que se les recompense por sus logros, la mejor recompensa es la satisfacción del ego y puede ser originada por el esfuerzo hecho para conseguir los objetivos de la organización.
4. En condiciones normales el ser humano medio aprenderá no solo a aceptar responsabilidades sino a buscarlas.
5. La mayoría de las personas poseen un alto grado de imaginación, creatividad e ingenio que permitirá dar solución a los problemas de la organización

Los directivos de la Teoría “Y” consideran que sus subordinados encuentran en su empleo una fuente de satisfacción y que se esforzarán siempre por lograr los mejores resultados para la organización; siendo así, las empresas deben liberar las aptitudes de sus trabajadores en favor de dichos resultados.

Es aquí donde se considera que las personas son activas por naturaleza, el trabajo puede llegar a ser una fuente de satisfacción. Estas siempre procuran y aceptan voluntariamente asumir responsabilidades. En esta teoría se fundamenta que existe una tendencia humana a innovar, a desarrollar el talento, a buscar realizaciones novedosas y a asumir mayores responsabilidades y niveles más altos de actuación. Este estilo innovador, como su nombre lo indica, es eminentemente creativo y busca la promoción del hombre que, que apoye por una dirección estimulada logrando cada vez mejores resultados en su labor.

Haciendo un paréntesis, dentro de la Teoría “X”, surge otra ideología de la administración por dirección y control conocida como la teoría “del garrote y la zanahoria”, esta establece principalmente que los medios para satisfacer las necesidades fisiológicas del hombre y sus necesidades de seguridad podrán serle ofrecidos o negados por la administración. Sostiene que la gente para trabajar necesita, o de un garrote -que es un castigo o incentivo negativo -, o de una zanahoria -que es una recompensa o incentivo positivo-. El empleo mismo es uno de tales medios, así como los salarios, las condiciones de trabajo y las prestaciones. Y solo mediante estos medios se controla a la gente.

Esta teoría no funciona cuando el hombre ya ha satisfecho sus necesidades inferiores y ahora busca satisfacer las superiores. Por lo que la administración puede crear condiciones para que el individuo se sienta alentado y capacitado a buscar esas necesidades por sí mismo, o puede frustrarlo al no crear esas condiciones.

De esta manera la filosofía de la administración por dirección y control es inadecuada para motivar, porque las necesidades humanas de las que depende el enfoque convencional no son motivaciones importantes de conducta. Por lo que la dirección y control son en esencia incapaces, mejor dicho fracasan para motivar a personas cuyas necesidades importantes son sociales y del ego. Las personas privadas por lo tanto, se muestran con indolencia, pasividad, resistencia al cambio, falta de responsabilidad, disposición a seguir a la “dirección”.

Así se explican las corrientes “X” y “Y” de Mc Gregor, el comportamiento del empleado, en el primer caso se partía del supuesto que al ser humano no le gusta trabajar y en el segundo que el ser humano necesita de ciertos incentivos para querer hacerlo.

Por tanto las actitudes positivas y negativas ante la delegación guardan una estrecha relación con las teorías “X” y “Y”:

- Los directivos que siguen los planteamientos de la teoría “X” consideran que los empleados son incapaces de cumplir eficazmente una tarea que se delegue en ellos.
- Los directivos que siguen los planteamientos de la teoría “Y” consideran que los empleados poseen las capacidades y potencialidades suficientes para ejecutar con eficacia las tareas delegadas en ellos.

2.2.5. LA TEORIA DE MASLOW.

Otra de las teorías de motivación muy conocidas es la teoría de las necesidades propuesta por el psicólogo Abraham Maslow. Maslow introduce el concepto de jerarquía de las necesidades, en la cual las necesidades humanas se encuentran organizadas estructuralmente con distintos grados de poder la cual va de abajo hacia arriba, de acuerdo a una determinación biológica dada por nuestra constitución genética como organismo de la especie humana, concluyendo que una vez satisfecha una serie de necesidades, éstas dejan de funcionar como motivadores.

Las necesidades humanas básicas que Maslow colocó en orden ascendente de importancia, son las siguientes:

* *Pirámide de Maslow* ⁶



⁶. Maslow, Abraham H. Motivación y Personalidad. Madrid, Editorial Díaz de Santos, 1991.

Las necesidades fisiológicas.

Las necesidades están organizadas en una serie de niveles, en una jerarquía de importancia. Es su nivel primario están sus necesidades fisiológicas como lo son la de alimentarse y de mantener la temperatura corporal apropiada. Cuando estas necesidades no son satisfechas por un tiempo largo, la satisfacción de las otras necesidades pierde su importancia, por lo que éstas dejan de existir. Una necesidad satisfecha no motiva la conducta. Este aspecto es importante, y sin embargo es algo que suele pasarse por alto en el enfoque convencional a la administración de personas.

Las necesidades de seguridad.

Cuando las necesidades fisiológicas han sido razonablemente satisfechas, las necesidades de seguridad empiezan a dominar su conducta, a motivarlo. Las necesidades de seguridad incluyen una amplia gama de necesidades relacionadas con el mantenimiento de un estado de orden y seguridad. Dentro de estas necesidades se encontrarían las necesidades de; sentirse seguros, la necesidad de tener estabilidad, la necesidad de tener orden, la necesidad de tener protección y la necesidad de dependencia. Por ejemplo una persona que ya ha encontrado trabajo y ahora satisface a su familia de alimentos, (ya no se anda preocupando que comerá mañana), ahora querrá posiblemente encontrar un mejor empleo, un mejor salario, etc.

Las necesidades sociales.

Cuando ha satisfecho las dos necesidades anteriores, las necesidades sociales se vuelven importante motivaciones de su conducta, Dentro de las necesidades orientadas de manera social se encuentran la necesidad de una relación íntima con otra persona, la necesidad de ser aceptado como miembro de un grupo organizado, la necesidad de un ambiente familiar, la necesidad de vivir en un vecindario familiar y la necesidad de participar en una acción de grupo trabajando para el bien común con otros.

Las organizaciones suponen que este tipo de necesidades, ya engendradas en el empleado, son una amenaza. Sin embargo se ha demostrado que el grupo de trabajo cohesivo y muy unido puede ser mucho más eficiente que un número igual de individuos separados para alcanzar las metas de la organización.

Peor aun, la administración apaga toda muestra de sociabilidad natural entre los seres humanos, porque teme la hostilidad del grupo a sus propios objetivos. Dando como resultado que el trabajador, ya frustrado en sus necesidades sociales, se vuelva reacio, antagónico, no cooperativo.

Las necesidades del ego.

Las necesidades de mayor importancia para la administración y para el hombre mismo son las necesidades del ego, que pertenecen a dos grupos:

- a) Las necesidades que se relacionan con la propia estima: necesidades de confianza en uno mismo, de independencia, de éxito, de competencia.
- b) Las necesidades que se relacionan con la propia reputación: necesidades de posición social, de reconocimientos, de apreciación.

Las necesidades de autoestima son generalmente desarrolladas por las personas que poseen una situación económica cómoda, por lo que han podido satisfacer plenamente sus necesidades inferiores. En cuanto a las necesidades de estimación del otro, estas se alcanzan primero que las de estimación propia, pues generalmente la estimación propia depende de la influencia del medio.

Estas necesidades quedan rara vez satisfechas, no aparecen en forma manifiesta hasta que las otras necesidades han quedado totalmente satisfechas. La organización industrial ofrece pocas oportunidades de satisfacer estas necesidades del ego a quienes ocupan los niveles inferiores de jerarquía, están influidas por los métodos convencionales de organizar el trabajo, porque desatienden a estos aspectos de la motivación humana.

Las necesidades de autorrealización.

Las necesidades de autorrealización son únicas y cambiantes, dependiendo del individuo. Están ligadas con la necesidad de satisfacer la naturaleza individual y con el cumplimiento del potencial de crecimiento, de un continuado autodesarrollo, de ser creadores en todo el sentido de la palabra.

La vida moderna ofrece oportunidades muy limitadas para que estas necesidades lleguen a su completa realización en las personas. Y esto es debido a que la mayoría de la gente esta privada de necesidades de niveles inferiores como el alimento, o la seguridad, y toda su vida estará preocupado por tener algo que comer, sin importarle siquiera si puede autorrealizarse como persona.

Uno de los medios para satisfacer la necesidad de autorrealización es el realizar la actividad laboral o vocacional que uno desea realizar y, además de realizarla, hacerlo del modo deseado. Para poder satisfacer la necesidad de autorrealización, es necesario tener la libertad de hacer lo que uno quiera hacer.

No pueden haber restricciones puestas por uno mismo ni tampoco puestas por el medio; "desear ser libres para ser uno mismo".

La imposibilidad de satisfacción de las necesidades, genera en el hombre sentimientos negativos como agresividad, tensión, ira, apatía, odio, desinterés, rechazo, pesimismo y enfermedades físicas y psíquicas.

Estas teorías de la motivación han alcanzado un alto grado de refinamiento. Probablemente la más completa de ellas y la que cuenta con una base científica más sólida es precisamente la teoría motivacional de Abraham Maslow, dicha teoría nos ayuda a entender la motivación en el trabajo y se aplica todos los niveles.

Veamos la importancia que tienen estas aseveraciones en el trabajo de las empresas:

Es de suma importancia para el administrador, conocer qué es lo que motiva a las personas en el trabajo. Algunos hombres desean realizarse y ponen todo su esfuerzo en desarrollar iniciativas útiles. Otros, buscan ser estimados por los demás y entonces se preocupan por hacer un buen trabajo y por cooperar con entusiasmo para alcanzar los objetivos del grupo. Otros, se esfuerzan por cumplir con su trabajo porque de su buen desempeño depende la satisfacción de sus necesidades básicas como el alimento, la vivienda. Todos tienen algún tipo de motivación y por eso laboran en determinada actividad con mayor o menor esfuerzo.

La manera como son dirigidas las personas genera motivaciones que se reflejan en su conducta. Un grupo de trabajo puede reflejar, en su comportamiento, diferentes grados de motivación según el estilo de dirección que sus jefes adopten. Esos grados pueden manifestarse desde el extremo negativo, hasta el máximo positivo. De aquí la importancia para el administrador de saber que es lo que impulsa al hombre a actuar o comportarse de tal o cual manera.

La siguiente teoría administrativa surge en las empresas japonesas al finalizar la Segunda Guerra Mundial, la cual, ha arrojado grandes resultados en cuanto a incremento de calidad y productividad en Japón y en empresas de Occidente, dicha teoría es conocida como administración japonesa, incursionada por la cultura Z de William Ouchi.

Como consecuencia de los impresionantes avances en la productividad de las empresas japonesas, los países de Occidente se interesaron por conocer y aplicar la cultura y las características de dichas organizaciones, con el fin de hacer eficientes los procesos de producción y lograr una mayor competitividad en el mercado, de ahí la relevancia de considerar esta teoría.

2.2.6. LA TEORÍA “Z” DE WILLIAM OUCHI.

La "teoría Z" también llamada "método japonés", es una teoría administrativa desarrollada por William Ouchi. La teoría Z sugiere que los individuos no desligan su condición de seres humanos a la de empleados y que la humanización de las condiciones de trabajo aumenta la productividad de la empresa y a la vez la autoestima de los empleados.

Básicamente Ouchi considera que hay tres tipos de empresa, la del tipo A que asimiló a las empresas americanas, las del tipo J que asimiló a las firmas japonesas y las de tipo Z que tiene una nueva cultura, la cultura Z. Esta nueva cultura Z está llena de características poco aplicadas en las empresas de occidente de la época y más bien recoge ciertas características comunes a las de las compañías japonesas.

La teoría Z es participativa y se basa en las relaciones humanas, pretende entender al trabajador como un ser integral que no puede separar su vida laboral de su vida personal, por ello invoca ciertas condiciones especiales como la confianza, el trabajo en equipo, el empleo de por vida, las relaciones personales estrechas y la toma de decisiones colectiva, todas ellas aplicadas en orden de obtener un mayor rendimiento del recurso humano y así conseguir mayor productividad empresarial, se trata de crear una nueva filosofía empresarial humanista en la cual la compañía se encuentre comprometida con su gente.

Ouchi considera firmemente que un empleo es más que un trabajo, es la parte estructural de la vida de los empleados, es lo que les permite vivir donde viven, comer lo que comen, vestir lo que visten, define sus años de vejez, por lo que, si este empleo es desarrollado de forma total dentro de una organización (como ocurre en la teoría Z), la persona se integra a ella y crea un sentido de pertenencia que la lleva a dar todo lo que es posible por alcanzar los objetivos empresariales, con lo cual la productividad estaría prácticamente asegurada.

Son tres los principios básicos o fundamentales de la teoría de Ouchi:

- “Confianza.
- Atención a las relaciones humanas.
- Relaciones sociales estrechas.”⁷

⁷ Ouchi, William G. Lo que se puede aprender del Japón. México, Editorial Norma, 1986.

William Ouchi identificó los siguientes pasos que permiten transformar la organización en una empresa Z:

1. Comprender primeramente el Tipo Z de organización y el papel que han de jugar los participantes en la transformación.
2. Reevaluar la filosofía establecida en la organización a punto de transformarse.
3. Definir la nueva filosofía a implementar y hacer partícipe a la directiva de la nueva dirección a tomar.
4. Comenzar la implementación creando las estructuras y los incentivos.
5. Desarrollar los lazos personales entre los participantes de la nueva organización.
6. Re-evaluar el progreso obtenido.
7. Participar al sindicato en el proceso.
8. Estabilizar el número y categorías de empleados.
9. Establecer el sistema de evaluación y promoción de los trabajadores.
10. Ampliar y generalizar las carreras de los trabajadores.
11. Promover la participación y dedicación de los trabajadores a la organización.
12. Promover la dedicación totalmente envolvente entre los empleados. Esto incluye todos los aspectos de la vida social y familiar de estos.

Pudiera parecer que aporta mucho la cultura Z y las empresas japonesas, pero también se ha visto cómo puede afectar la vida de una persona el paternalismo que conlleva la implementación de una cultura Z; en Japón las personas caen en serias depresiones cuando pierden sus trabajos y culturalmente son rechazadas las personas desempleadas. Nada es bueno si se lleva al extremo y esta teoría tiene unos aspectos positivos y otros que no lo son tanto.

Viendo los puntos anteriores de la Teoría Z se pudiera decir que la gente trabaja porque le gusta trabajar, porque encentra su motivación en el trabajo mismo. Sin embargo estos no trabajan por el trabajo mismo, sino porque a través

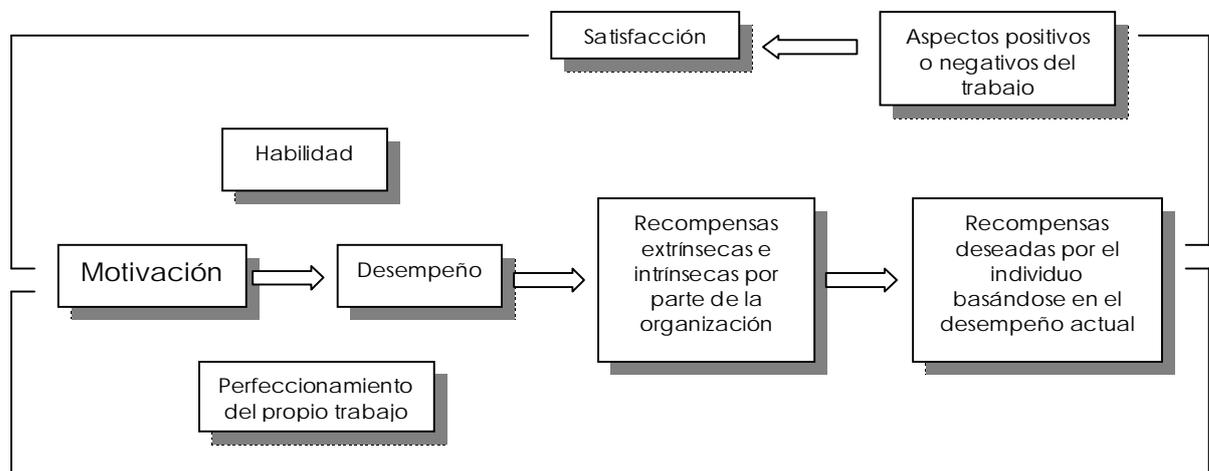
de él reciben una serie de estímulos, cubren sus necesidades y hallan satisfacción en la participación en la organización. En realidad, lo que ocurre es que el trabajo como tal no es valorado en sí mismo, sino más bien como resultado para conseguir otros fines.

2.2.7. MOTIVACIÓN A TRAVÉS DEL EMPOWERMENT.

Analizando los puntos anteriores se puede plantear que la satisfacción es el resultado de la motivación con el desempeño del trabajo (grado en que las recompensas satisfacen las expectativas individuales) y de la forma en que el individuo percibe la relación entre esfuerzo y recompensa.

El siguiente recuadro plantea que los factores que inciden directamente sobre la satisfacción son las recompensas intrínsecas (relaciones interpersonales, autorrealización, etc.); y el nivel de recompensa que el individuo cree que debe recibir. Los tres factores antes mencionados son resultado del desempeño o realización en el trabajo.

Los determinantes del desempeño y la realización en el trabajo, no se reducen sólo a la motivación del individuo hacia éste, sino que incluyen las habilidades y rasgos del individuo y el tipo de esfuerzo que la persona cree esencial para realizar un trabajo eficaz.

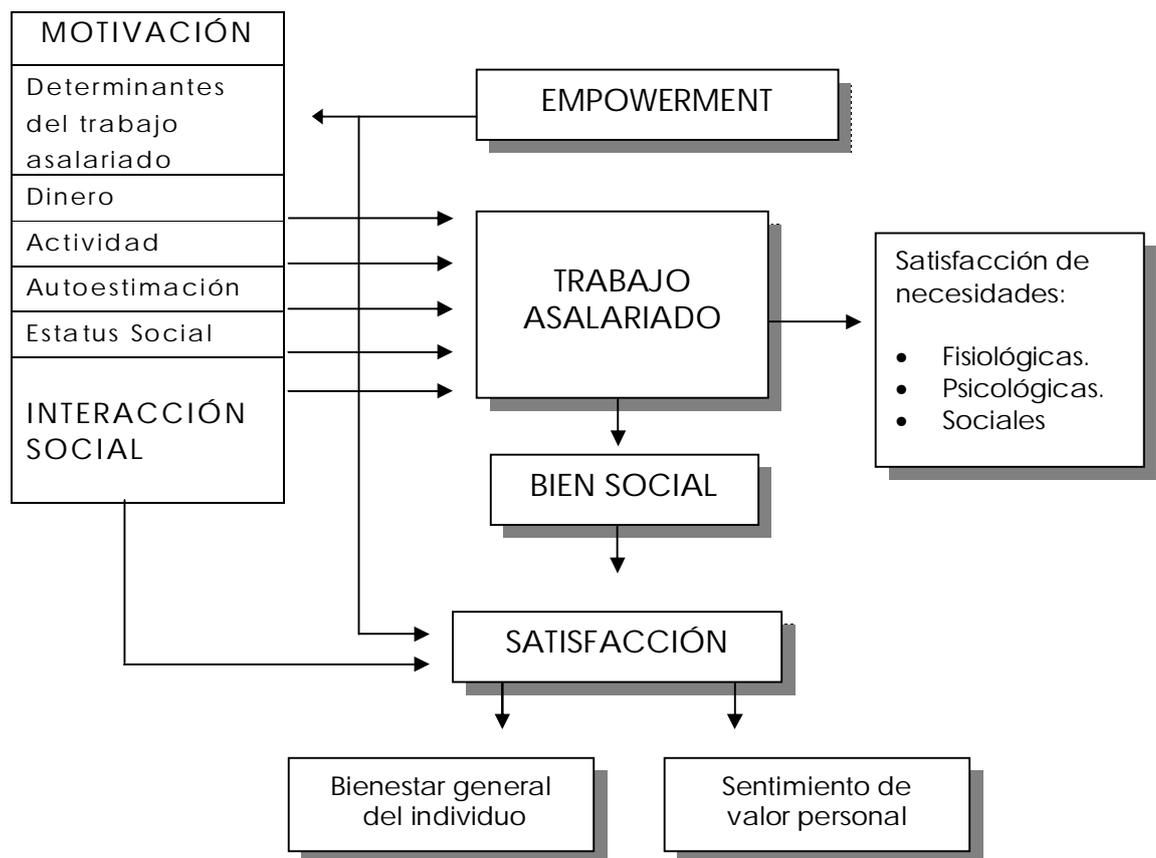


El empowerment se caracteriza por promover la innovación y la creatividad, tomar mejores decisiones y enriquecer los puestos de trabajo, el proceso requiere de manera imprescindible de empleados entrenados para asumir las crecientes responsabilidades.

Con el empleo de este método, los individuos a nivel individual o como miembros de una organización se sienten competentes, considerándose eficaces y sintiéndose integrados en la empresa, en la que asumen el nivel más alto de delegación por parte de sus superiores.

El objetivo principal es fomentar la participación activa de los individuos, para construir de una forma activa y conjunta una organización, en la que los individuos sean conscientes, se sientan competentes, y sean realmente los constructores activos de su presente y futuro.

Un modelo más integrador que se observa en el recuadro de abajo que plantea que la habilidad, la motivación y percepción personal del trabajo de una persona se combinan para generar un desempeño o rendimiento. A su vez, este último genera recompensas, que si el individuo las juzga como equitativas, originaran la satisfacción y el buen desempeño subsecuentes. Esta satisfacción y el nivel de semejanza entre las recompensas recibidas y deseadas, influirán en la motivación del individuo, de modo que se conforma un sistema que se retroalimenta constantemente, estas condiciones solo serán si se aplica la herramienta de empowerment.



CAPITULO III

2.3. GESTIÓN DEL PERSONAL.

Las empresas se gestionan y se organizan bajo un criterio, un estilo organizacional que para efectos de este trabajo se agrupan en dos tipos: el modelo de tipo tradicional o de pirámide, y el modelo de pirámide invertida.

2.3.1. LA PIRAMIDE TRADICIONAL.

Un alto porcentaje de las organizaciones que fueron creadas a finales de las décadas del siglo XIX, su arquitectura se caracterizaba por tener una clara visión de la división del trabajo y de la responsabilidad entre los gerentes y sus más cercanos seguidores. Los verdaderos líderes organizacionales debían hacer la planificación y el trabajo intelectual, por su parte los empleados sólo debían hacer lo que se les mandaba a hacer.

La revolución burocrática llevó a las organizaciones a que adoptaran el estilo piramidal, desde las funciones altamente especializadas hasta un control muy estrecho de los supervisores para asegurar que el trabajo fuera hecho consistente y rápidamente. A este tipo de organizaciones jerárquicas se les dice que tienen un tipo de estilo piramidal, porque precisamente la gente que ocupa la punta de la pirámide es la que planea y piensa, mientras que los niveles más bajos solo hacen el trabajo.

A partir de los años sesenta se buscaba un prototipo de empleado, el “hombre de la organización”, cuyo éxito dependía de la obediencia fiel a las reglas. El secreto para los que querían ascender no era sobresalir sino adaptarse.

Algunas de las características de esta peculiar forma de organización piramidal, las describe Cynthia Scott de la siguiente manera:

- ✓ “Las decisiones son tomadas por la alta dirección.
- ✓ Cada persona es claramente responsable únicamente de su trabajo.
- ✓ Los cambios son muy raros y muy lentos, y normalmente se generan desde arriba.
- ✓ Las comunicaciones y la retroalimentación van de arriba hacia abajo.
- ✓ La comunicación y los movimientos entre las diferentes divisiones son mínimos.
- ✓ Si usted hace bien a su trabajo puede esperar seguridad en el mismo y promociones cuando la organización se expanda.

-
-
- ✓ La atención de la gente se dirige hacia arriba, y la persona que está sobre usted es responsable de los resultados que usted alcance.
 - ✓ Los gerentes dicen cómo deben ser hechas las cosas y qué es lo que se espera.
 - ✓ No se espera que los empleados estén motivados, por lo que es necesario mantener un control muy estrecho sobre su comportamiento.”⁸

Es aquí donde las áreas operativas se encuentran en los niveles más bajos de la estructura organizativa, a pesar de que son áreas en las que descansa la verdadera responsabilidad de la eficacia y eficiencia de las operaciones de la empresa.

Este estilo piramidal maneja una cultura del poder, donde tiende a existir una fuente central del mismo, por lo general la persona que tiene un puesto directivo. Esto significa que las ideas centrales tienden a provenir de esta persona, que es muy dominante. El poder proviene del centro de la organización, y se disemina como una telaraña.

“Es probable que, si la idea surge de la nada o de alguien ajeno al centro de poder, sea percibida con horror y que quienes retienen el poder la consideren una amenaza. Aún si proviene del centro, los antiguos hábitos tardan en morir y quizá se requiera una verdadera lucha para lograr que quienes retienen el poder lo dejen ir, y hagan realidad el asumir responsabilidades.”⁹

Esta concepción de la organización de la empresa al situar los niveles altos y medios de dirección en la cúspide de la pirámide, consideradas como el elemento más importante en el esquema, produce una serie de repercusiones de importancia:

- ✓ Los niveles operativos, y a pesar del papel determinante que cumplen en términos de la eficiencia y eficacia general de la empresa, son los que menos formación reciben, los que menos oportunidades se les ofrece para que participen con sus ideas y experiencias en las decisiones de la empresa.

⁸ Scott, Cynthia D. Empowerment. Como otorgar poder y autoridad a su equipo de trabajo. México: Grupo Editorial Iberoamerica, 1994. Pág. 14

⁹ Morris, Steve. Empowerment eficaz en una semana. Editorial Panorama. México, D. F. 1998. Pág. 16

-
-
- ✓ Esta estructura y mentalidad de gestión tradicionales inducen al personal a preocuparse más por sus jefes que por los clientes y consumidores de la empresa.
 - ✓ La empresa se gestiona y se organiza bajo el criterio de que la inteligencia que existe en ella se encuentra única y exclusivamente en los niveles de dirección.
 - ✓ Se reduce a su mínima expresión las comunicaciones ascendentes, es decir, los niveles operativos se les obstaculiza las posibilidades de comunicar a sus superiores los conocimientos que han adquirido y aprendido en su contacto diario.
 - ✓ Algunas de las consecuencias negativas se ven en un trabajo repetitivo y sin importancia, confusión en la gente, falta de confianza, falta de contribución en las decisiones, no se da crédito a la gente por sus ideas o esfuerzos, falta de recursos, conocimientos y entrenamiento.

Tradicionalmente, las decisiones empresariales se toman en la cumbre y se comunican al resto de la organización. En estas empresas, aun cuando pudiera considerar el trabajo en equipo y los gerentes cultiven la participación, el equipo sirve para implementar decisiones, no para decidir.

2.3.2. UNA PIRAMIDE INVERTIDA.

El tradicional modelo del gerente que controla y los empleados controlados, ya no sirve. Para 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 tienen la oportunidad de dar lo mejor de sí mismos.

Este modelo de organización de pirámide invertida, es la llamada nueva forma de organización de círculo o de red de Cynthia Scout. La pirámide burocrática de orden y mando, ha dado paso progresivamente a estructuras más horizontales, redes flexibles, equipos multifuncionales.

Las características son algunas de las siguientes:

- ✓ “La gente trabaja en forma conjunta cooperando para hacer su trabajo.
- ✓ Se comparten responsabilidad, habilidad y autoridad.
- ✓ El control y la coordinación vienen a través de comunicación continua y muchas decisiones.
- ✓ Hay relativamente pocos niveles de organización.
- ✓ El poder viene de la habilidad de influir e inspirar a los demás, no de su jerarquía.
- ✓ Se espera que los individuos se manejen por sí mismos.

-
-
- ✓ Los gerentes son los que dan la energía, proveen las conexiones a los individuos.”¹⁰

Este tipo de organizaciones tienden a ser abiertas y tolerantes con el aprendizaje del personal. “La mayoría de las veces invierten grandes cantidades en capacitación y muchas veces son receptivas a las nuevas ideas”¹¹. En esencia, confían en las personas que trabajan allí y buscan darles oportunidades de aprendizaje.

2.3.3. ESTRUCTURA PARA LA DELEGATIVIDAD.

2.3.3.1. LA FORMA DE DELEGAR.

Una delegación efectiva permite conseguir los objetivos a través de otros, requiere una planificación minuciosa, una comunicación real de responsabilidades y expectativas entre el directivo y los miembros de la organización, y su compromiso de participación en el control y evaluación de la delegación.

Para asegurarse el éxito, se debe emplear un tiempo en la preparación de la delegación, esto significa que debe desarrollar una actitud positiva con respecto al hecho de delegar, decidir que va a delegar y en quién delegar.

Lo más importante es que se debe aceptar el riesgo de traspasarle la responsabilidad que conlleva un trabajo a otra persona, lo que incluye, por un lado, confiar en que los miembros del equipo realizarán el trabajo y, por otro, ser paciente con aquellos miembros que estén adquiriendo nuevos conocimientos.

También se tiene que decidir que tareas y responsabilidades deberían delegarse. Delegar el mayor número de tareas posible, hasta el nivel más bajo posible.

El siguiente paso es decidir en quién delegar. Esto incluye la decisión de quién tiene, o puede llegar a tener, toda la información necesaria para llevar a cabo el trabajo.

No hay que limitarse a decidir simplemente que realice el trabajo, por el contrario, hay que presentar el trabajo de manera que la consecución de los resultados deseados esté asegurada.

Durante esta etapa, la gerencia y los empleados de primera línea deben de estar de acuerdo en el establecimiento de cada uno de los siguientes puntos:

¹⁰ Scott, Cynthia D. Empowerment. Como otorgar poder y autoridad a su equipo de trabajo. México: Grupo Editorial Iberoamerica, 1994. Pág. 15

¹¹ Morris, Steve. Empowerment eficaz en una semana. México, D. F. Editorial Panorama, 1998. Pág. 18.

-
-
- 1) los objetivos específicos del trabajo,
 - 2) las pautas de actuación,
 - 3) el nivel de competencia necesario para la realización del trabajo,
 - 4) la obligación y el compromiso del miembro del equipo de terminar el trabajo, y
 - 5) un sistema de recompensa que reconozca una actuación correcta y que exija responsabilidades al miembro del equipo cuando los resultados no sean los esperados.

2.3.3.2. TRES CLAVES DE DELEGACIÓN.

En su libro “Empowerment: tres claves para que el proceso de facultar a los empleados funcione en su empresa”, Kenneth Blanchard siendo escritor en el campo de administración, indica los beneficios y ventajas que puede tener el aplicar un programa de empowerment en una organización, así como tres claves que permitan la implantación del mismo. Algunos puntos que se analizan son los siguientes:

- Empoderar 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 hoy.
- Empleados facultados benefician a la organización y se benefician a sí mismos. Tienen un mayor sentido de propósito en su empleo y su participación se traduce directamente en mejora continua de sistemas y procesos, en el lugar de trabajo.
- Para 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 tienen la oportunidad de dar lo mejor de sí mismos.
- Facultar implica liberar poderes que las personas ya tienen.

Las tres claves para la implantación del empowerment, son a saber:

“La primer clave es compartir información con todos.”¹²

- Es el primer paso para facultar a las personas y las organizaciones.
- Permite a los empleados entender la situación actual en términos claros.

¹² Blanchard, Kenneth H. Empowerment: tres claves para que el proceso de facultar a los empleados funcione en su empresa. Bogota; Editorial Norma. México 1996. Pág. 29.

-
-
- Es la manera de crear confianza en toda la organización.
 - Acaba con el modelo de pensar jerárquico tradicional.
 - Ayuda a las personas a ser más responsables.
 - Las estimula para actuar como si fueran dueños de su propio trabajo.

Es necesario hacer disponible la información y compartir los conocimientos. Compartir la información es una herramienta poderosa para adquirir la confianza de los empleados. El colocar la información importante de la empresa al alcance de todos (como son los balances, utilidades, presupuestos, participación de mercado, fracasos, etc.), provocara que los empleados tengan en un primer momento un baño de realidad. Cuando la información no existe se tiende a imaginar, y en términos de negocios y toma de decisiones, lo que los empleados sin información imaginan que le sucede a las empresas suele estar muy lejos de la realidad.

Si se quiere que los empleados trabajen en forma responsable, es preciso compartir la información. Nadie puede entender situaciones, dirigirse a sí mismo ni tomar decisiones adecuadas si carece de información.

Ciertamente, el empleado tiende a incrementar su capacidad de atención al cliente cuando se encuentra informado. Además cuando la información se comparte sobre todo en el área de servicio, se acaba el modelo productivo "por tareas", el cual es suplantado por el de "procesos", en donde los empleados están capacitados para realizar cualquier proceso en atención al cliente.

“La segunda clave es crear autonomía por medio del trabajo.”¹³

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

El trabajar en una organización con empowerment no es trabajar en la anarquía. Hay que establecer reglas y guías que sirvan como directrices para dirigir las energías de los empleados hacia los objetivos buscados. Estas directrices se refieren a la visión de la organización, los valores, los objetivos estratégicos, las metas, los roles, los procesos y los sistemas.

La gran diferencia consiste en que los empleados deben participar de estas formulaciones, deben sentir que son propias y no que vienen de arriba. La autonomía es productiva cuando todos saben dónde deben ir y qué deben hacer,

¹³ Ibidem, Pág. 40.

no porque el superior así lo defina, sino porque saben de qué manera su trabajo contribuye a los resultados finales.

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.

El empowerment sostiene que los mejores motivadores son los factores intrínsecos porque generan automotivación en el empleado. El implementar valores organizacionales tales como el compromiso, propósito, sentido de pertenencia, visión y confianza, entre otros, resulta elemental cuando se tratan recursos humanos.

“La tercer clave es reemplazar la jerarquía con equipo autodirigido.”¹⁴

- Equipos facultados pueden hacer más que individuos independientes.
- Los empleados no empiezan sabiendo como trabajar en equipos autodirigidos.
- La insatisfacción en un poco natural del proceso.
- Compromiso y apoyo tienen que venir desde la cumbre.
- Proveer sustento y estimular para el cambio.

Como se ha comentado, tradicionalmente, las decisiones empresariales se toman en la cumbre y se comunican al resto de la organización. En estas empresas, aun cuando consideren el trabajo en equipo y los gerentes cultiven un estilo participativo, el equipo sirve para implementar decisiones, no para decidir.

Un equipo de trabajo con empowerment cuenta con guías estratégicas, planea, toma sus decisiones y las implementa desde el principio hasta el final. Aprende de los errores, los corrige y vuelve a la carga, siempre con los resultados como meta de su accionar.

2.3.3.3. DESARROLLO DE HABILIDADES PARA LA DELEGACIÓN.

Los empleados deben desarrollar las habilidades que les permitan entender la forma en que deben realizar cada tarea, no sólo de su propio trabajo, sino de todo lo que impacta a su equipo. El entrenamiento técnico y de trabajo prepara a la gente para estas nuevas responsabilidades. Nada da más energía al personal que proporcionarles las habilidades de entrenamiento para que realicen bien su trabajo.

¹⁴ Ibidem, Pág. 61.

Se espera que la gente identifique los problemas, oportunidades y que tomen las medidas necesarias. El personal con empowerment debe poder dirigir a otros y resolver sus propios conflictos sin tener que apelar a una autoridad más alta. Generalmente se necesita el entrenamiento en habilidades a medida que los colaboradores y equipos asumen mayores responsabilidades.

Es necesario este desarrollo de habilidades en el empleado para dar un servicio al cliente con calidad. Las empresas con empowerment se concentran en las habilidades de servicio a clientes, debido a que su personal de primera línea representa a la empresa ante el cliente. Dichas empresas deben proporcionar el entrenamiento que el personal de servicio de primera línea necesita para satisfacer y superar las expectativas de sus clientes.

Esto puede ayudar a la gente de primera línea a desarrollar un sentido de responsabilidad y de posesión del puesto. Se requiere un continuo entrenamiento y apoyo de la gerencia para ayudarlos a asumir nuevos papeles. El personal de apoyo que realice eficazmente las actividades de entrenar, reforzar y ofrecer ayuda sin quitar responsabilidad, desarrolla la confianza y las habilidades de los colaboradores.

CAPITULO IV

2.4. DESARROLLO DEL POTENCIAL.

Hacer énfasis en el control, y emitir órdenes e instrucciones funciona a veces, pero puede asfixiar el potencial de las personas que trabajan en una organización.¹⁵

2.4.1. FORMACIÓN PARA LA INICIATIVA.

“La mayoría de empresas poseen un aspecto muy diferente según se las contemple desde arriba o desde abajo. Desde arriba, el director ve orden, simetría y uniformidad, un instrumento planeado y preciso para la descomposición paso a paso de las tareas y prioridades de la empresa. Desde abajo, el desventurado, el empleado de primera línea ve una nube de controladores sin rostro, una esponja que absorbe toda su energía y tiempo.”¹⁶

Existe un reconocimiento casi general de que la mayoría de las organizaciones más grandes y poderosas del mundo han perdido mucho la chispa emprendedora y de la iniciativa individual que al principio las hicieron triunfar.

Conscientes de que la estructura burocrática estaba causando un cortocircuito en las bujías que hacían avanzar a la organización, estas optaron por esquivar el problema. Se puede destacar tres características comunes que permitirán inspirar la iniciativa individual:

1. Exige que los individuos tengan la sensación de propiedad de lo que hacen; lo cual se consigue con mayor facilidad en unidades organizativas más pequeñas que en otras de mayor tamaño.

El crear una sensación de propiedad consiste en empezar a centrarse de nuevo en las personas, reconociendo que el primer paso para volver a ganar su entrega es darles un sentimiento de propiedad.

Por supuesto, esto exige que se piense de nuevo en la filosofía organizativa, que hizo que la “división” fuera el ladrillo básico para construir la corporación moderna, y se sustituya por una unidad mucho más pequeña respecto

¹⁵ Morris, Steve. Empowerment eficaz en una semana. Editorial Panorama. México, D. F. 1998. Pág. 4.

¹⁶ Sumantra, Ghoshal; Christopher A. Bartlett. El nuevo papel de la iniciativa individual en la empresa. Una innovadora y fundamental aportación al management del futuro. Editorial Paidós. España, 1998. Pág. 47.

a los que los individuos puedan sentir una mayor sensación de pertenencia y sobre lo que puedan tener una influencia visible.

Las organizaciones que había logrado evolucionar como corporaciones verdaderamente individualizadas reconocían que quienes más cerca estaban de los clientes y más sabían sobre la tecnología se encontraban, por lo general, en mejor posición para reaccionar ante las demandas del entorno y las oportunidades del mercado.

2. Para que las iniciativas de primera línea vayan en la misma dirección que la empresa en general y para impedir que, al estar diseminadas, degeneren en el caos, la sensación de propiedad necesita complementarse con un fuerte sentido de autodisciplina. Esta última en el nivel de resultados que cada individuo establece. A diferencia del control, no viene impuesta desde arriba.

Crear una organización en la que la disciplina sea la norma permite que la dirección reduzca los controles y, al hacerlo, se liberan las energías de quienes trabajan en primera línea y en los niveles intermedios.

El medio más factible para imbuir disciplina en una organización es establecer unos principios de actuación claros, democratizar la información y crear un contexto de continuo estímulo, basado en la comparación con los compañeros del mismo nivel dentro de la empresa.

Principios y expectativas claras.

Dar poder a los demás no significa abandonarlos a su suerte. Cuando los directivos aflojan las riendas del control cotidiano, deben sustituirlas con unos principios y unas expectativas de actuación claras.

Democratización de la información.

La forma en que una empresa aplica gestión de la información refleja sus supuestos básicos sobre las capacidades individuales y la motivación humana. Si esa información es distribuida liberalmente por toda la organización, puede llegar a ser una poderosa herramienta para que los empleados controlen y adopten su propia actuación; si se atesora en la cima de la organización, es más probable que se utilice como látigo para obligar a que toda la organización se someta a unos objetivos impuestos.

Ofrecer un ambiente que preste apoyo.

Las empresas deben crear un ambiente que respalde y nutra, que cultive las habilidades y fomente la confianza de aquellos a quienes se pide que desempeñen

ese nuevo papel. La dirección se debe comprometer con el desarrollo de dos atributos vitales para la organización: un ambiente en el que los empleados puedan adquirir el saber y los conocimientos necesarios para asumir la responsabilidad de la autodirección y el control, y una cultura que les permita forjar autoconfianza indispensable para correr riesgos.

Se debe hacer que la preparación individualizada sea una parte esencial de la relación entre el director y aquellos de los que es responsable; que parezca legítimo romper la tradicional aceptación pasiva de la autoridad y se impugnaran y cuestionaran las decisiones que se percibían como mal encaminadas, y establecer una tolerancia hacia el fracaso que facilite el deseo de arriesgarse.

3. La dirección necesita su respeto por el individuo en una cultura de respaldo que esté abierta al cuestionamiento desde abajo y que tolere el fracaso. Solo en un ambiente así los individuos sienten que tienen un poder real, ya que poseen la libertad de correr los riesgos necesarios para cambiar el statu quo.

Una de las recompensas de facultar es que debe comenzar a generar ideas para la mejora de servicio a partir de las personas en la línea de batalla, quienes conocen el trabajo y sus demandas. Debido a que no se desea que estas ideas se pierdan en el sistema o que fracasen al convertirse en acciones, es necesario asegurarse que la puerta siempre esté abierta y que en realidad se habla con las personas respecto a su trabajo, ideas, aspiraciones y ansiedades.¹⁷

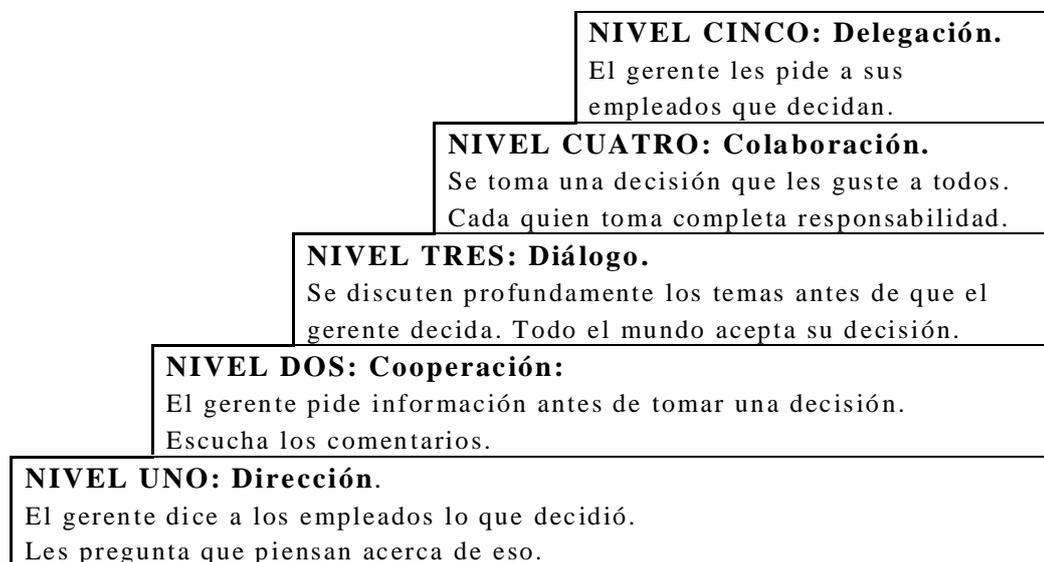
2.4.2. CONTROL Y TOMA DE DECISIONES.

La toma de decisiones es el proceso central del trabajo. Es importante entender que hay diferentes niveles de participación en el ejercicio de toma de decisiones. El nivel más bajo de participación es cuando se le dice a la gente lo que va a hacer. Uno de los niveles más altos es cuando todos toman las decisiones en conjunto. Se puede inclusive ir un paso más adelante y delegar a los empleados la decisión.

La autora Cynthia Scout nos muestra una escala de decisiones que representa el nivel que un gerente puede escoger cuando comparte la toma de decisiones con su equipo.

¹⁷ Morris, Steve. Empowerment eficaz en una semana. Editorial Panorama. México, D. F. 1998. Pág. 81.

* *ESCALA DE DECISIONES.*¹⁸



El estilo participativo de dirección exige que el gerente no se considere la persona que goza del monopolio de los conocimientos y la experiencia, sino como alguien que tenga la tarea fundamental de ayudar a que sus subordinados realicen mejor su trabajo.

Tal como señala la autora al decir que... “la gente quiere tomar decisiones acerca de cómo alcanzar sus metas y la mejor manera de hacer un trabajo. Los gerentes con empowerment no asumen que ellos saben cómo hacer las cosas, sino que le piden a la gente les ayude a decidir cómo hacerlas. Puede tomar más tiempo al principio, pero genera un completo acuerdo y un mayor compromiso para lograr mejores resultados.”¹⁹

Esto no implica una “dirección suave”, en la que un gerente manejable permite que sus subordinados eludan hacer frente a los problemas, y que se abstengan de exigirles la consecución del trabajo pactado.

Por lo que mas bien la dirección participativa requiere que el administrador:

¹⁸ Scott, Cynthia D. Empowerment. Como otorgar poder y autoridad a su equipo de trabajo. México: Grupo Editorial Iberoamerica, 1994. Pág. 76

¹⁹ Scott, Cynthia D. Empowerment. Como otorgar poder y autoridad a su equipo de trabajo. México: Grupo Editorial Iberoamerica, 1994. Pág. 82

-
- Informe a sus subordinados sobre la política y objetivos de la empresa y de sus departamentos.
 - Logre un acuerdo con sus subordinados respecto a los objetivos y prioridades de las unidades de trabajo.
 - Logre que sus subordinados participen en cualquier proceso de planificación, toma de decisiones o resolución de problemas que esté relacionado con su trabajo diario.
 - Mejore el proceso de comunicación dentro de la unidad de trabajo.
 - Consiga el compromiso de sus subordinados respecto al logro de los objetivos de su unidad.

Es importante enseñar a tomar decisiones y asociarlos a los resultados del negocio. Los empleados tienen el conocimiento y la experiencia adecuados. Se trata de liberar el talento de cada uno en beneficio de la organización, tanto del gerente como de los empleados mismos.

Cosa contraria al modelo tradicional de pirámide, en el cual la dirección trata de creer en su gente y tener fe en su capacidad, sin embargo pasan la mayor cantidad de su tiempo dirigiendo, supervisando, controlando y tomando decisiones de bajo nivel.

2.4.3. FORMACIÓN PARA LA RESPONSABILIDAD.

“Compartir la responsabilidad no significa abandonar la responsabilidad.”²⁰ Partiendo de esta idea, para que el empleado pueda estar totalmente involucrado en el proceso de desarrollo de potencial, la gerencia tiene que seguir y centrarse en seis pasos importantes:

Elegir una tarea cuya responsabilidad se pueda compartir y luego seleccionar empleados cuyos conocimientos y técnicas, combinadas con los de la gerencia, se ajusten a las exigencias de dicha actividad.

Posteriormente se tiene que comentar a los empleados el contenido de la tarea, la información necesaria para desarrollarla y los recursos que habrá que utilizar, de tal manera que exista una total comprensión.

²⁰ Scott, Cynthia D. Empowerment. Como otorgar poder y autoridad a su equipo de trabajo. México: Grupo Editorial Iberoamerica, 1994. Pág. 74

Planificar la tarea, la información y los recursos, así como las técnicas y conocimientos que se aportarán para su realización.

Poner los acuerdos por escrito, incluyendo el resultado que se quiere conseguir reflejando las ideas con claridad y precisión.

Acordar los casos o momentos en los que deberán reunirse evitando así que la tarea se vea innecesariamente interrumpida.

Una vez completada la tarea, reexaminar lo que se ha logrado, porqué se ha hecho y qué resultados se obtuvieron (no la tarea en sí misma, sino las funciones y la responsabilidad compartidas). Aquí se podrá compartir lo que se ha aprendido, lo que funcionó especialmente bien y lo que habría que cambiar la próxima vez.

Por lo que son necesarias dos cualidades que hay que forjar:

La primera hace hincapié en la disciplina. El Empowerment no significa relajar la disciplina y permitir que el paternalismo invada a la empresa. En este sentido es preciso fomentar el orden, que la gente pueda trabajar en un sistema estructurado y organizado, el cual le permita desarrollar sus actividades adecuadamente; y fomentar la definición de roles, es decir, determinar perfectamente el alcance de las funciones de la gente, sus responsabilidades, sus funciones. Esto permite que el personal siempre sepa donde está parado.

La segunda es el compromiso, el cual debe ser congruente y decidido en todos los niveles, pero promovido por los líderes y la gerencia. Esto incluye la lealtad, ser leales a la propia gente, para que ellos lo sean igualmente; persistencia, perseverar en los objetivos, en las relaciones en el trabajo, para que los empleados lo vivan y lo hagan de la manera en que se les transmite; y por último la energía de acción, que es la fuerza que estimula y entusiasma y que convierte a la gente en colaboradores vitales.

“En una empresa con empowerment todos comparten la responsabilidad que tradicionalmente solo tenía el líder. Si cualquier empleado ve un problema, o tiene una idea, es responsable de traerlo a la atención del grupo. La idea debe ser respetada y todo el mundo debe participar en la búsqueda de las formas necesarias para que el grupo crezca y se desarrolle. No es suficiente que el líder del grupo sea el único que se preocupe por ello.”²¹

²¹ Scott, Cynthia D. Empowerment. Como otorgar poder y autoridad a su equipo de trabajo. México: Grupo Editorial Iberoamerica, 1994. Pág. 32.

2.4.4. FORMACIÓN PARA LA CREATIVIDAD.

En general, la creatividad se entiende como la capacidad para combinar ideas o sistemas de una manera original o para establecer asociaciones poco comunes entre las ideas. La organización que estimula la creatividad desarrolla enfoques nuevos ante las cosas o soluciones singulares para los problemas.

La innovación se entiende como un proceso consistente en convertir en una solución a un problema o una necesidad, una idea creativa. La organización innovadora se caracteriza por su capacidad para canalizar las aportaciones creativas hasta convertirlas en resultados útiles para el mercado, la calidad o la productividad internas.

Algunas compañías rentables, lo son gracias a su afán de cultivar la innovación en todos los niveles de la organización. Los distintos departamentos toman ideas nuevas y las transforman en productos o servicios exitosos que el mercado compra por su originalidad.

La creatividad se puede explicar como un conjunto de cuatro pasos: la percepción, la incubación, la inspiración y la innovación. La percepción, como su nombre lo indica se refiere a la manera en la cual percibimos la realidad. Ser creativo quiere decir ver las cosas desde una óptica original y distinta a lo común. Un empleado tal vez vea soluciones para un problema que otras personas no quieren o no pueden ver.

El paso de la percepción puesto en marcha o aplicación no ocurre inmediatamente. Las ideas tienen que pasar por un proceso de incubación. En algunos casos esas ideas y formas distintas de apreciar la realidad tienen que dejarse en "gestación". Durante este periodo de incubación, los empleados deben recabar una buena cantidad de información pertinente, la cual almacenan, recuperan, analizan, combinan, reordenan y, por último, reconfiguran para realizar algo distinto o dar soluciones nuevas. Este periodo puede durar días por lo que se requiere ser paciente y al mismo tiempo perseverar hasta que llegue la luz para concretar las ideas en respuestas que se estaban buscando.

La inspiración es fuente de gran satisfacción, pero el trabajo creativo aun no concluye. Se requiere de un esfuerzo adicional para llegar a la innovación, lo cual implica obtener provecho de esa inspiración y convertirla en un producto o servicio útiles, o en una forma diferente de realizar las actividades o funciones.

Normalmente, en la innovación se participa del proceso creativo a otras personas en los proyectos que se han venido trabajando. Esta participación es esencial, porque incluso el mejor de los inventos se podría frustrar o perder, al no obtener la retroalimentación debida de un tercero que vea con ojos críticos la propuesta innovadora.

“Los empleados con capacidad de aprendizaje deben buscar nuevas ideas y posibilidades. Cuando se encuentre en un punto coyuntural o necesiten una decisión, deben esforzarse por no hacer lo primero que se les ocurra ni caer en la respuesta acostumbrada. Deben aprender a dar un paso atrás y descubrir un nuevo modo de hacer las cosas. Tomando en cuenta que la gente está muy apegada a su manera de hacer las cosas y forma hábitos que son muy difíciles de romper, vale la pena cultivar la apertura para aprender cosas nuevas.”²²

Para lograr este ambiente favorable de total creatividad se deben tener algunos aspectos fundamentales:

1. Aprendizaje cooperativo. Enseñar a los empleados las actitudes y las habilidades necesarias para aprender mejor.
2. Tomar de conciencia de los riesgos. Se debe conocer, en todo momento, cuáles son los riesgos y las oportunidades para la empresa, para ellos mismos y para los clientes. Los empleados deben aprender a ver intuitivamente lo que se viene.
3. Invitar a los empleados a ser ambiciosos iniciadores con el coraje y la tenacidad para aceptar difíciles desafíos.
4. Reconocimientos y recompensas. Premiar a los empleados por sus aprendizajes, incluso si esas experiencias no generaran los resultados deseados.
5. Gestión de transición. El cambio no debe ser un extraño para la organización creativa. Esto implica hacer una buena gestión del cambio.
6. Intuición y lógica. El aplicar el pensamiento intuitivo con lógica conducirá a ideas creativas y no convencionales. Animar a los empleados a usar estrategias de pensamiento diferentes. Animarlos a poner en duda supuestos para ver los problemas en una nueva luz, por lo que, no se deben matar ideas nuevas demasiado temprano. Se necesita tiempo para que maduren y afloren.
7. Visión y valores. Los empleados estarán motivados para realizar una tarea creativa si la visión y los valores de la compañía encajan o están de acuerdo con la propia visión personal y de valores. Se tiene que hacer un esfuerzo por entender los propósitos personales de vida y los valores de los empleados para asegurar el alineamiento entre empresa y empleado.

²² Scott, Cynthia D. Empowerment. Como otorgar poder y autoridad a su equipo de trabajo. México: Grupo Editorial Iberoamerica, 1994. Pág. 65

-
-
8. Decisiones rápidas. La empresa y sus empleados deben moverse con rapidez y eficiencia en todo lo que respecta a los clientes. Es necesario enseñar a los empleados a evaluar alternativas y tomar decisiones sobre la base de su intuición y experiencia, las realidades de la situación y a la información que le aportan los demás.

Las estructuras organizacionales pueden influir positivamente en las innovaciones cuando cuenten con menos individualismo laboral y menos reglas, y sean estructuras más bien descentralizadas que faciliten la flexibilidad, la adaptación y que hacen que resulte más fácil adoptar las innovaciones.

Por otra parte, la disponibilidad de recursos es la base para el desarrollo de la innovación. Es por esto que la comunicación fluida y frecuente entre las áreas de la empresa contribuye a eliminar las posibles barreras que representan obstáculos para la innovación porque facilita la interacción entre los distintos departamentos participantes en el desarrollo de las ideas creativas. Es preciso aprender a estimular entre el personal que tiene iniciativas novedosas y asignarse recursos, inclusive, los relativos a incentivos ligados a los resultados de las innovaciones.

2.4.5. CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE.

La organización tradicional era reactiva, ya sea hacia los planes de la alta gerencia o al ambiente del negocio. En la organización con empowerment el personal está deseando acción, buscar y resolver problemas, tomar riesgos, y expresarse y trabajar en conjunto. No esperan a que les digan las cosas, y no están estancados ni por miedo ni por precaución.

Desarrollar un ambiente de aprendizaje significa que los empleados no solamente hacen que el trabajo esté bien hecho, sino que lo hacen de tal manera que aprenden cómo repetirlo, haciéndolo aún más efectivamente. La habilidad clave no es nada más hacer el trabajo, sino también aprender a aprender.

“Aprendizaje es una actitud de apertura ante nuevas ideas, un deseo de explorar nuevas posibilidades, y la disciplina de probarlas efectivamente.”²³ En esta nueva organización los empleados quieren aprender, crecer y desarrollar sus habilidades. Esto significa que necesitan tener una serie continua de nuevos retos, y necesitan rotar o moverse entre trabajos rutinarios y repetitivos. Aunque una organización tiene muchos trabajos de rutina, las organizaciones con empowerment encuentran varios mecanismos para ofrecer a sus empleados la oportunidad de aprender y crecer, como los podrían ser:

²³ Scott, Cynthia D. Empowerment. Como otorgar poder y autoridad a su equipo de trabajo. México: Grupo Editorial Iberoamerica, 1994. Pág. 64

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

Rotulación de puestos en otras áreas de la compañía, para desarrollar habilidades y perspectivas.

Participación en grupos de trabajo y en otros grupos de solución de problemas específicos, para ayudar a que la empresa sea mejor, desarrollar calidad y definir nuevos productos y servicios.

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

La esencia es que los empleados trabajen todo el tiempo en sus responsabilidades y aprendan a eficientar las operaciones de la organización por medio del desarrollo de habilidades derivado de los análisis basados en hechos. Adquieren así la habilidad de resolución de problemas, combinada con una voluntad de aprender, que constituyen los cimientos de las mejoras continuas. El valor comprobado del entrenamiento facilita la transición del pensamiento a la acción. La teoría se combina con la práctica y el desarrollo de habilidades se convierte en parte integral del incremento de eficiencia.

En lo relativo a la dirección de personal, las organizaciones innovadoras promueven activamente la capacitación y el desarrollo de sus miembros, de tal suerte que sus conocimientos se mantengan actualizados. Ofrecen a sus empleados gran seguridad de empleo para así reducir el miedo a ser despedido por cometer errores, y alientan a las personas a convertirse en campeones del cambio. Se les apoya, se les incentiva y se asegura que las innovaciones serán implantadas.

CAPITULO V

2.5. PRÁCTICAS DIRECTIVAS BÁSICAS PARA EL ÉXITO DEL EMPOWERMENT.

2.5.1. COMPARTIR INFORMACIÓN.

Cualquier organización que quiere implementar un programa de empowerment debe mantener a disposición ante aquellos grupos de interés la información y compartir los conocimientos en todas las áreas de la empresa.

Compartir la información es una herramienta poderosa para adquirir la confianza de sus empleados. Nadie puede entender situaciones, dirigirse a sí mismo ni tomar decisiones adecuadas si carece de información, debido a que:

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

Compartir la información administrativa con los empleados 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, siendo una 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. Conocer la información de la empresa puede generar confianza.

3. *Acaba con el modo de pensar jerárquico tradicional.*

Acabar con el modo de pensar tradicional de un empleado no es fácil ni mucho menos rápido, sus costumbres y conocimientos lo han adquirido mediante muchos años y experiencia. Sin embargo tratar de cambiar una jerarquía por personas o equipos auto-dirigidos reporta grandes beneficios.

4. *Ayuda a las personas a ser más responsables, estimulándolas para actuar teniendo el máximo desempeño en la empresa.*

Cuando la Administración General de una organización, comparte la información con sus empleados, éstos se sienten parte de la toma de decisiones, generando ese sentimiento de "ser colaborador" de su organización.

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 empleado. Por ende, los procedimientos productivos se realizarán de forma más expedita.

Ciertamente, el empleado de una empresa de servicios, tiende a incrementar su capacidad de atención al cliente cuando se encuentra informado. Además cuando la información se comparte sobre todo en las áreas de servicio, se acaba el modelo productivo "por tareas", el cual es suplantado por el de "procesos", en donde todos los empleados están capacitados para realizar cualquier proceso en el área de servicios. La información compartida es precisamente, la llave de una poli funcionalidad efectiva.

2.5.2. DELEGAR AUTONOMÍA.

La delegación es la efectiva asignación de tareas o funciones de una persona a otra y otros, que implica una modificación de las competencias y realizaciones materiales de las mismas.

El punto central del proceso de delegación está dado por la asignación de atribuciones para posibilitar la toma de decisiones en los distintos niveles de la estructura organizativa. Se delega la autoridad y responsabilidades necesarias para el desempeño de las funciones. Por lo que deben existir nuevas reglas de compromiso, participación y responsabilidad de los miembros involucrados de la organización.

La delegación se fundamenta en el respeto al empleado como ser humano, a su temperamento, su personalidad, su libertad y su pleno desarrollo. Está sustentada en la formación de individuos independientes, creativos, responsables y comprometidos, en el estímulo a las iniciativas, favoreciendo la formación de criterios propios y la modificación de conductas y cambios de actitudes en función de una mayor motivación.

Ofrece un medio valioso para el desarrollo personal, gracias a la más vasta visión de atribuciones con que éstas cuentan para la toma de decisiones, favoreciendo un clima organizacional más dinámico y ameno. Se realza el interés en las tareas por parte de los niveles medios e inferiores de la organización, promoviendo la innovación, ya que ésta requiere esfuerzos particulares, autónomos, alternos y competitivos. Agiliza la comunicación para la gestión inmediata, al eliminar los niveles innecesarios.

Trabajar en una organización con empowerment no es trabajar en la anarquía, pues precisamente una de las “principales ansiedades que tiene los jefes respecto a facultar es que perderán el control y que todo se convertirá en una anarquía”²⁴. Hay que establecer reglas y guías, sólo que estas son muy diferentes de las que tienen las empresas tradicionales.

Las directrices sirven para dirigir las energías de los empleados hacia los objetivos buscados. Estas directrices se refieren a la visión de su organización, sus valores, sus objetivos estratégicos, sus metas, sus roles, sus procesos y sus sistemas.

La gran diferencia consiste en que los empleados deben participar de estas formulaciones, deben sentir que son propias y no que vienen de arriba. La autonomía es productiva cuando todos saben dónde deben ir y qué deben hacer, no porque el superior se los define, sino porque saben de qué manera su trabajo contribuye a los resultados finales.

La clave es dar autonomía respecto a los medios, es decir, relacionada con el proceso, pero no necesariamente con los fines. En otras palabras, la gente será bastante más creativa si se le da libertad para decidir la manera de trabajar en un objetivo concreto. No se necesita dejar a los empleados elegir qué objetivo van a perseguir. De hecho, unas metas estratégicas claramente especificadas frecuentemente mejoran la creatividad de los empleados.

No se quiere decir que los directores deban dejar a los empleados fuera del proceso de determinación de metas o planes de actuación. Pero se debe comprender que la inclusión en tales discusiones no mejorará necesariamente el resultado creativo y ciertamente no será suficiente para hacerlo. Es bastante más importante que el directivo sea el responsable de marcar las metas, se deje bien claro en la organización y que esas metas permanezcan estables durante un periodo de tiempo significativo. Resulta difícil, cuando no imposible, trabajar hacia la consecución de un objetivo si éste se mueve continuamente.

La autonomía respecto al proceso estimula la estima porque al dar a las personas libertad en cuanto a la manera de enfocar su trabajo, fortalece su motivación intrínseca y su sentido de titularidad, de que aquel trabajo y su resultado fue contribución suya. La libertad en cuanto al proceso también permite que los empleados enfoquen los problemas de manera que sacan el mayor provecho de su creatividad. La tarea puede representar finalmente un gran esfuerzo para los empleados, pero pueden utilizar los puntos fuertes para afrontar el reto.

²⁴ Morris, Steve. Empowerment eficaz en una semana. México, D. F. Editorial Panorama, 1998. Pág. 52

2.5.3. REFORZAR EL ENTRENAMIENTO.

En cuanto a entrenamiento se refiere, generalmente se necesita para desarrollar habilidades cuando los empleados y equipos asumen mayores responsabilidades, el personal con empowerment debe poder dirigir a otros y resolver sus propios conflictos sin tener que apelar a una autoridad más alta.

El entrenamiento en empowerment es más que un remedio, prepara a la gente para la colaboración y el alto desempeño. Facilitar y apoyar es más efectivo que dirigir y controlar, cuando el objetivo es que la gente crezca y contribuya.

2.5.4. RECOMPENSAR EL COMPROMISO.

Este apartado se refiere, a hacer que las personas estén totalmente identificadas con la misión y visión de la organización y dispuestos a poner todo su talento y capacidad para el logro de los objetivos estratégicos y operacionales de esta. El compromiso genera lealtad, perseverancia y sentido de pertenencia. Lograr el compromiso implica que las personas comprendan, crean, asimilen e incorporen a sus propios valores los de la organización.

Implica algo más que pagar un salario, significa crear mecanismos para reconocer la calidad del trabajo y la contribución hecha por las personas a la organización y a sus metas. Es lograr que lo que recibe a cambio esté en justa correspondencia con su aporte, eleve su autoestima, desarrolle su sentido de pertenencia, lo dignifique socialmente y le permita mejorar su calidad de vida.

Para esto los sistemas de recompensa y reconocimiento son de suma importancia en las organizaciones ya que desarrollan el orgullo y la autoestima. La gente con empowerment tiene un sentido intrínseco de orgullo por sus logros y contribuciones a la empresa. Es muy conveniente que se deban elaborar programas de reconocimientos, tanto psicológicos como físicos para que se puedan aumentar estos sentimientos.

La compensación y otros sistemas de recompensa tienen que estar en concordancia con los valores del empowerment de la empresa. Frecuentemente, estos sistemas deben estar más orientados tanto individualmente como hacia los equipos, en su reconocimiento del desempeño del trabajo y sus logros específicos.

Al localizar a personas con la motivación y las habilidades apropiadas en un ambiente con energía propia, aumenta la probabilidad de que se alcancen los beneficios tanto organizacionales como individuales en una forma más efectiva en tiempo y costos.

Otro punto importante es asegurarse de supervisar el rendimiento del empleado y de obrar en consecuencia. Si no se fija una recompensa, los empleados intentarán por todos los medios, al principio, que se les reconozcan sus méritos; si el reconocimiento nunca llega, decidirán que es indiferente hacerlo bien o mal. Si no se recompensa a los buenos trabajadores, no existirá una motivación para que otros lleguen a serlo.

Es necesario comunicar a los colaboradores las consecuencias que pueden esperar, positivas y negativas, por una buena o mala labor. Hersey y Blanchard hablan de 4 tipos de consecuencias importantes cuando se trabaja con empleados: “elogios, reconducción, renegociación de los objetivos y las pautas de actuación y reprobación.”²⁵

Para esto es necesario explicar cada uno de estos puntos, como sigue:

Elogios. El elogio es uno de los aspectos más importantes de un sistema de recompensas. Elogiar significa mostrar al empleado un sincero aprecio por lo que ha hecho. El elogio por tanto, debe seguir a la consecución de un objetivo o a la finalización de una etapa con éxito.

Reconducción. Utilizar la reconducción cuando un miembro del equipo no ha entendido la delegación original. Volver al principio de la delegación y volver a establecer, con más claridad, los objetivos y el plan para conseguirlo.

Renegociación. Si el nivel de rendimiento acaba siendo demasiado bajo o demasiado alto, es necesario volver a negociar la delegación. Hacer una lista y explicar las nuevas responsabilidades de la tarea ya renegociada y el nuevo conjunto de medidas y niveles de actuación.

Reprobación. Una reprobación expresa su descontento por lo que ha hecho el miembro del equipo. Es preciso utilizarla para casos de mal cumplimiento o cuando una persona de demostrada competencia no desempeña su función como debería. Es importante no reprender a los empleados nuevos que están aprendiendo una nueva función hasta que tenga todos los datos.

²⁵ Hersey and Blanchard. Management of Organizational Behavior. Pág. 448.

El empowerment como tema de actualidad

La moda del empowerment*²⁶

Este autor parte de la traducción literal de empowerment, la cual es facultar; definiendo como: “la técnica mediante la cual el empleado tiene influencia y poder de decisión sobre su trabajo”.

Existen dos elementos básicos para poder usar la técnica de empowerment: delegar responsabilidad y autoridad. Con tales elementos, el empleado podrá tomar decisiones hasta cierto nivel, dependiendo de las repercusiones del asunto.

- Delegar responsabilidad significa encomendarle a una persona una tarea y que ella tome el compromiso de cumplirla.
- Por otro lado delegar autoridad significa que la misma persona tenga el poder de tomar decisiones que tengan que ver con la tarea encomendada.

Menciona algunos requisitos básicos para poder usar empowerment, como son el que la empresa deberá tener definida una visión, entendiéndose como el sueño último a dónde se quiera llegar. De esta forma todos los empleados sabrán a dónde quiere llegar la empresa y podrán contribuir a ello. Es indispensable que todos los integrantes de la empresa conozcan dicha misión.

Otro requisito no menos importante es que la empresa también deberá tener definidos sus valores. Los valores son los principios rectores que rigen nuestro comportamiento. Los valores son los que nos ayudarán a decidir que hacer en caso de duda.

Una vez teniendo bien clara la visión, la misión y los valores, los empleados están en posición de decidir que acción tomar, sin necesidad de que su superior lo ordene. Y esto es debido a que aquellos que actúen conforme a los principios de la empresa, deberán de estar tomando las decisiones adecuadas.

El siguiente punto para tener la certeza de que el empleado tomará la decisión adecuada es la definición de objetivos. Para definir los objetivos habrá también que ver que la estructura organizacional sea la adecuada para poder

²⁶ Bolaños B., Ricardo. “La moda del empowerment”. Artículo publicado en revista PYME. Lima, 2003.

hacer frente a los compromisos y objetivos que la empresa quiera alcanzar. Los objetivos deberán ser mensurables, para poder saber que tan bien se cumplieron.

Antes de iniciar el programa, deberá de hacer todos los movimientos de personal que tenga pensados, como contrataciones, cambios de puestos, despidos, etc. La razón es muy simple, si se deja para después los despidos el personal que se quede puede creer que dichos despidos se deben al empowerment, si contrata personal después de que inició el programa, tendrá que recapacitar a los nuevos elementos.

Una vez que se tenga la plantilla de personal completa, se deberá definir que se espera del programa de empowerment. Se deberá difundir entre la gente qué espera y cómo se hará el programa. Convendrá hacer un plan de acción, en el cuál especifique quién hará qué y cuándo. Empowerment no es un sistema pasajero, el cuál se use y se deje, es una nueva filosofía de trabajo, y como tal se deberá absorberla la empresa poco a poco. No debe haber lugar para la desesperación con los resultados iniciales, es necesario darle tiempo a los cambios.

Es indispensable que esté alineado a la planeación de la empresa, pues el empowerment es una herramienta la cual no substituye a la planeación. Se debe capacitar a los empleados en la forma en la que se quiere que tomen las decisiones, enfocándose a la habilidad más que al acto. Si se logra desarrollar en los empleados la habilidad, se podrá estar seguro que sabrán reaccionar en cualquier momento, en cambio si les dice qué hacer en algún momento sólo sabrán qué hacer en ese momento u otro igual.

Junto con el empowerment es conveniente tener un sistema de valuación para compensar las nuevas actuaciones y resultados de los empleados con bonos por desempeño. Se tiene que ir ajustando el sistema conforme se adquiera experiencia en el manejo de la nueva técnica. Aún cuando el sistema ya esté funcionando, no hay que dejar de medir el desempeño, es la única forma que se tiene para asegurarse del éxito del sistema.

Al iniciar y continuar con el empowerment se debe estar consciente que puede haber errores. Es parte de la inversión que se tiene que hacer para lograr un sistema eficiente, fluido y que genere resultados. Muchas veces el obstáculo más grande es la dirección de la empresa, ya que no permite que el programa madure, o se esta intrometiendo constantemente, o no se permite que los empleados tomen las decisiones, cayendo en una delegación de responsabilidad sin autoridad.

Otros de los obstáculos del empowerment son el poder y la estructura existente en la empresa. Al personal que tiene poder sobre otros, muchas veces lo tiene fincado en que no se les deje tomar decisiones. El empowerment no es centralista porque divide las opiniones entre los diferentes empleados. No es autoritarista, puesto que no se imponen actuaciones, sino guías de acción. Finalmente, podría aparentar ser individualista, ya que se toma las decisiones solos, sin embargo las guías de acción son determinadas por todos, lo cuál hace que ese individualismo aparente sea más bien una actuación basada en guías democráticas.

Algunas ventajas que encuentra el autor de la aplicación del empowerment en una empresa, es que se tendrá personal más capacitado para resolver problemas, no sólo para mano de obra. Actuaran conforme a los parámetros que la empresa necesita, no conforme lo que ellos creen más conveniente. Al descentralizar las decisiones, la gerencia gana tiempo, para poder dedicarse a hacer negocio, en lugar de estar decidiendo todo.

3. MÉTODO

3.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿El empowerment desarrolla la motivación y las potencialidades de los trabajadores de una empresa Call Center?

3.2. HIPÓTESIS.

- ✓ Si se implementa el empowerment se desarrollará la motivación de los empleados dentro de la empresa.

- ✓ Si se implementa el empowerment se desarrollarán las potencialidades de los empleados de la empresa.

3.3. VARIABLES.

En este trabajo de investigación se han considerado 3 variables de análisis:

- Empowerment (Variable Independiente).
- La motivación del personal. (Variable Dependiente).
- El desarrollo de potencialidades. (Variable Dependiente).

3.3.1. DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LAS VARIABLES.

- Variable Independiente

Empowerment.

El empowerment es un sistema que consiste en promover la innovación y la creatividad, tomar mejores decisiones y enriquecer los puestos de trabajo, el proceso requiere un estilo gerencial que faculte a los empleados para obtener resultados por sí mismos y alentar el compromiso con la organización.

- Variables Dependientes

Motivación.

En su acepción más sencilla, la motivación son aquellas manifestaciones internas de la energía o fuerza capaces de provocar, dirigir e impulsar al hombre a actuar hacia un objetivo

Potencialidades.

Conjunto de competencias y aptitudes que posee un individuo y que pueden ser aplicadas o aplicables en una situación de trabajo. Es la energía que tiene una persona, esto es, a un conjunto integrado y coherente de aptitudes, conocimientos, experiencias, etc., que, debidamente desarrollado, hace de quien lo posee una persona con un potencial dado para un trabajo determinado.

3.3.2. DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LAS VARIABLES.

Empowerment.

Mediante la aplicación del cuestionario se pretende conocer si en la empresa existen métodos que permitan que el personal de primera línea pueda aportar ideas propias y soluciones a los problemas y retos que se le presenten.

Para revisar el nivel de empowerment se deberán utilizar las siguientes herramientas de evaluación, con asistencia del Departamento de Calidad y el Departamento de Recursos Humanos:

- Revisando la estructura jerárquica (la forma de organización).
- Valorar la claridad de propósito en el empleado.
- Encuestar sobre la confianza y justicia dentro de la organización.
- Revisar el índice de participación en la toma de decisiones.
- Revisar el ambiente de trabajo.

Motivación.

Mediante el cuestionario se pretende conocer si el empleado muestra interés por superarse y esforzarse por lograr los objetivos corporativos y personales. Además si se ha desarrollado orgullo y autoestima en el personal.

En este punto se pueden revisar los índices de ausentismo, retardos y rotación, reportes de frecuencias de conflictos entre el personal, revisando el buzón de quejas y sugerencias que tiene la empresa, y examinando el promedio de productividad por hora.

Potencialidades.

Mediante el cuestionario se pretende conocer si el empowerment ha beneficiado al empleado para mejorar su desempeño laboral, tiene una mayor participación y trabaja con un sentido de creatividad e innovación.

Revisando registros del Departamento de Calidad, que mediante los monitoreos y las calificaciones de las llamadas, se puede conocer la carrera de ascensos y la contribución que ha tenido el empleado en aspectos de creatividad y productividad, en relación con el programa de empowerment.

3.4. SUJETOS.

La población está conformada por el personal de la empresa Call Center ubicada en la zona metropolitana, considerando a trabajadores de dos diferentes niveles: operadores telefónicos y team leader.

Para poder realizar la validación de la hipótesis en su etapa práctica, se requirió seleccionar una muestra en donde se pudiera comprobar la influencia que tiene el empowerment en la organización, por lo que la encuesta está dirigida a los operadores telefónicos y team leader, ya que estos al ser la cara de la empresa, se les faculta para satisfacer y superar las expectativas de los clientes.

De esta manera la muestra tendrá un tamaño de 30 personas cuyo puesto será el de operador telefónico y team leader. Esta muestra es considerada como una muestra representativa pues se pretende que este subconjunto sea un reflejo fiel del conjunto de la población.

Algunas de las características de la muestra (Tabla 1 y 2) son que gran parte del personal tiene estudios de nivel bachillerato, es decir 27 empleados; y solo 3 con estudios de licenciatura, las edades oscilan entre los 20 y 28 años, mostrándonos que son personas jóvenes, y hay 10 mujeres y 20 hombres.

TABLA 1. CARACTERISTICAS DEL PUESTO.

PUESTO	Sueldo Mensual	Bono de Depto. de Recursos Humanos	Bono de Depto. de Calidad	Total de Sueldo Mensual	Horario de Trabajo al día	Días de Trabajo a la semana
Operador Telefónico	\$2,400	\$200	\$200	\$2,800	6 hrs.	Lunes a Sábado
Team Leader	\$3,000	\$200	\$200	\$3,400	6 hrs.	Lunes a Sábado

TABLA 2. Características de la muestra.

Cuestionario	Puesto *	Tiempo Laborando	Grado de estudios	Sueldo al mes	Sexo	Edad	Edo. Civil	Tiene hijos (sí) (no)
1	Op. Telef.	3 años	Preparatoria	\$2,800	M	23	Soltero	No
2	Op. Telef.	2 años	Preparatoria	\$2,800	F	22	Soltera	No
3	T. Leader	4 años	Preparatoria	\$3,400	M	27	Soltero	No
4	Op. Telef.	1 ½ años	Licenciatura	\$2,800	M	21	Soltero	No
5	Op. Telef.	1 año	Preparatoria	\$2,800	M	20	Soltero	No
6	Op. Telef.	3 años	Preparatoria	\$2,800	F	24	Soltera	No
7	Op. Telef.	1 ½ años	Preparatoria	\$2,800	F	21	Soltera	No
8	Op. Telef.	1 año	Licenciatura	\$2,800	M	22	Soltero	No
9	T. Leader	4 años	Preparatoria	\$3,400	F	28	Casada	Sí
10	Op. Telef.	1 año	Preparatoria	\$2,800	M	20	Soltero	No
11	Op. Telef.	2 años	Licenciatura	\$2,800	M	23	Soltero	No
12	Op. Telef.	1 año	Preparatoria	\$2,800	M	21	Soltero	No
13	Op. Telef.	2 años	Preparatoria	\$2,800	F	25	Soltera	No
14	Op. Telef.	1 año	Preparatoria	\$2,800	F	23	Soltera	No
15	Op. Telef.	3 años	Preparatoria	\$2,800	M	24	Soltero	No
16	Op. Telef.	2 años	Preparatoria	\$2,800	M	21	Soltero	No
17	Op. Telef.	1 año	Preparatoria	\$2,800	M	21	Soltero	No
18	Op. Telef.	1 año	Preparatoria	\$2,800	F	24	Soltera	No
19	Op. Telef.	2 años	Preparatoria	\$2,800	M	22	Soltero	No
20	Op. Telef.	1 ½ años	Preparatoria	\$2,800	F	22	Soltera	No
21	Op. Telef.	1 año	Preparatoria	\$2,800	F	25	Soltera	Sí
22	Op. Telef.	1 año	Preparatoria	\$2,800	M	20	Soltero	No
23	Op. Telef.	1 ½ años	Preparatoria	\$2,800	F	22	Soltera	No
24	Op. Telef.	3 años	Preparatoria	\$2,800	M	24	Soltero	No
25	T. Leader	3 años	Preparatoria	\$3,400	M	25	Soltero	No
26	Op. Telef.	1 año	Preparatoria	\$2,800	M	22	Soltero	No
27	Op. Telef.	1 año	Preparatoria	\$2,800	M	21	Soltero	No
28	Op. Telef.	1 año	Preparatoria	\$2,800	M	21	Soltero	No
29	Op. Telef.	1 año	Preparatoria	\$2,800	M	20	Soltero	No
30	Op. Telef.	1 año	Preparatoria	\$2,800	M	22	Soltero	No

* Op. Telef. = Operador Telefónico

* T. Leader = Team Leader

TABLA 3. Resultados de los cuestionarios.

Preguntas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	Moda	X	
1	4	4	4	4	5	5	4	4	5	2	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	2	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4.3	
2	5	5	5	4	5	5	5	4	5	3	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4.7	
3	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4.7	
4	5	5	4	4	5	4	5	5	5	2	5	4	3	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4.5	
5	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	3	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4.3	
6	4	4	4	4	5	5	4	3	4	2	4	3	4	5	5	4	3	5	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.0	
7	5	5	4	4	4	5	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4.6	
8	5	4	3	5	4	5	4	3	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	5	2	5	4	4	5	5	5	4.3	
9	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4.8	
10	4	5	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	5	5	3	4	4	5	2	4	5	4	5	4	4	4.2	
11	4	4	4	5	4	4	4	3	4	3	4	3	3	5	5	4	5	4	4	5	3	4	4	5	2	4	5	4	4	4	4	4.0	
12	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4.3	
13	4	4	3	4	4	4	4	3	4	2	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	2	5	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	3.7
14	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4.7	
15	4	4	3	4	4	5	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	2	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	3.7
16	4	5	4	4	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4.5	
17	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4.6
18	5	4	4	5	5	5	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4	4.3	
19	4	4	3	4	4	5	3	4	4	2	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	2	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	3.6
20	5	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	2	5	5	4	4	4	5	4.5	
21	4	4	5	5	5	5	4	3	4	3	4	3	3	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	2	4	4	5	4	4	4	4	4.2	
22	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	3	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4.5	
23	4	5	4	5	4	4	4	3	5	2	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	2	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4.1	
24	4	4	3	4	4	5	4	3	4	2	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	3.8	
25	5	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4.7	
26	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	5	2	5	5	4	4	4	5	4.5	
27	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	3	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4.3	
28	5	4	5	5	4	5	5	4	5	2	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4.4	
29	4	5	5	5	4	5	5	4	5	2	4	3	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	2	5	4	4	4	4	4	4.3	
30	4	5	5	5	4	5	4	3	5	2	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	2	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4.4	
Moda	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4.33	
X	4.5	4.4	4.1	4.6	4.4	4.6	4.4	3.7	4.6	3.4	4.3	3.8	3.6	4.6	4.7	4.5	4.6	4.3	4.4	4.7	3.5	4.3	4.8	3.3	4.6	4.6	4.3	4.5	4.7	4.5	4.50	4.32	

3.5. INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN.

Para llevar a cabo la clasificación y análisis de la encuesta se ha aplicado el Método de Puntuación según la escala tipo Likert. Para la recolección de datos se ha elaborado un cuestionario con 30 preguntas, las cuales están agrupadas en relación a las variables de análisis (empowerment, motivación y potencial), y constituida cada una por 5 alternativas comunes de respuesta para cada afirmación:

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo.
- c) Indeciso.
- d) En desacuerdo.
- e) Totalmente en desacuerdo.

En esta recopilación de datos se hacen interrogantes donde el encuestado tiene la oportunidad de elegir, de entre estas alternativas, aquella respuesta que esté de acuerdo con su opinión. Además que permite la tabulación efectiva de los datos, así como su interpretación.

A cada punto o alternativa se le asigna un valor numérico. Por ejemplo a aquellos que contestaron “Totalmente de Acuerdo” se le asigna como valor el número 5, y así sucesivamente hasta el número 1 que son aquellos que contestaron “Totalmente en desacuerdo”. Así el sujeto obtiene una puntuación respecto a la afirmación y al final se obtiene su puntuación total sumando las puntuaciones obtenidas en relación a todas las afirmaciones.

3.6. PROCEDIMIENTO.

Se logró la total autorización por parte de la empresa para poder aplicar la encuesta, el Gerente del Departamento de Recursos Humanos se prestó para comunicárselo a los empleados, y se procedió a la obtención de la información, distribuyendo los cuestionarios entre las 30 personas.

Se aplicará el cuestionario en un horario convenido por los empleados y la empresa, de tal manera que todos estuvieran dispuestos a contestarlo, recordándoles que la información iba a ser utilizada de manera estadística y confidencial.

Como responsable de la aplicación del cuestionario, se tuvo que supervisar las evaluaciones que se dieron a los empleados, y asesorar a estos respecto de las dudas o problemas que se presenten, esto es con el propósito de lograr resultados imparciales y lo más objetivo que sea posible.

4. ANÁLISIS DE DATOS Y RESULTADOS.

ANÁLISIS DE DATOS Y RESULTADOS

El método de la investigación utilizado es cuasi-experimental a fin de dar la objetividad y veracidad que se busca en la observación y experimentación de los hechos, y del tipo expo-facto en el cual no se manipulan las variables, sino que en base a los hechos presentados en su actuación normal se da una interpretación más veraz.

Una vez aplicado el cuestionario se procede a hacer un análisis con ayuda de la Tabla 1 (Características del puesto), Tabla 2 (Características de la muestra) y la Tabla 3 (Resultados de los cuestionarios). Las preguntas que componen el cuestionario de esta investigación, se han dividido en cuatro bloques a saber: Motivación, Participación, Potencial y Delegación de autoridad; por cada bloque corresponde dos gráficas para poder apreciar de una manera clara los resultados obtenidos.

Es importante mencionar que la empresa lleva implementando un programa de Empowerment desde el año 2001; y por comentarios del Gerente de Atención Telefónica y el Gerente de Recursos Humanos fue difícil en los primeros 6 meses el que la empresa marchara bajo este nuevo modelo.

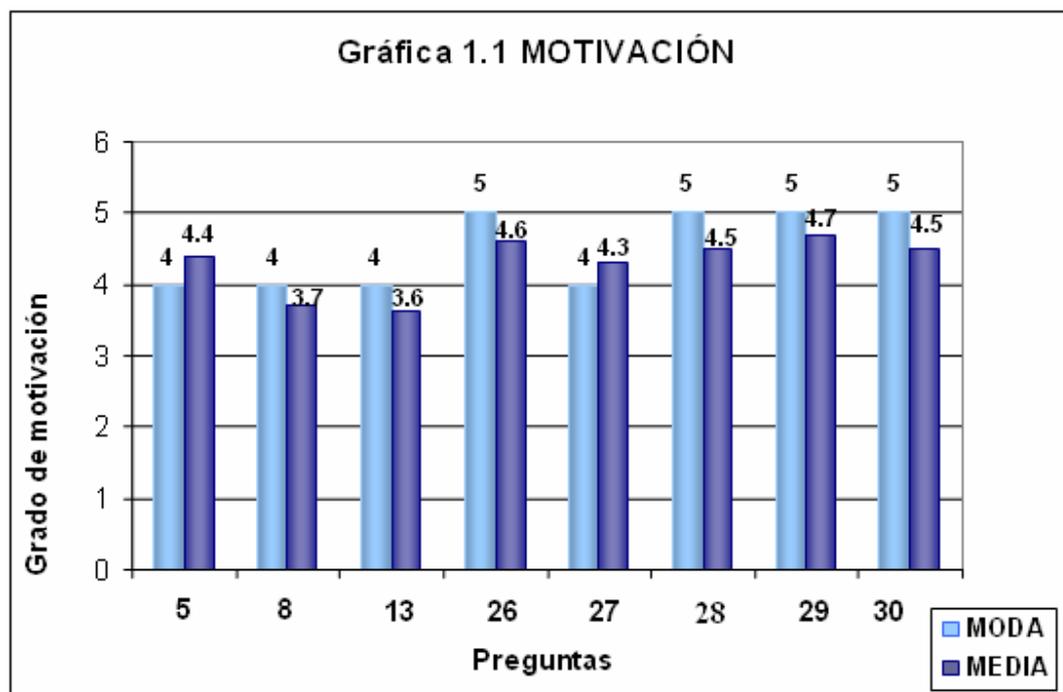
Es por esa razón que a cuatro años del seguimiento de este modelo organizacional, los resultados que arroje esta investigación se espera comprobar que el empowerment logre motivar y potenciar la labor del operador telefónico y team leader, además de obtener ventajas tales como: el mejoramiento de los procesos productivos, trabajo en equipo; un fortalecimiento del sentido de sinergia en todos los miembros de la organización, se aportan sus mejores ideas e iniciativas al trabajo, se actúan con responsabilidad y, por último, una mejor calidad la toma de decisiones de la empresa.

Existen dos Departamentos dentro de la empresa que permiten el logro de los objetivos, uno de ellos es el Departamento de Recursos Humanos que se encarga desde el reclutamiento y de la selección del personal del Call Center, así como de la motivación de todo el personal, de actividades sorpresa, eventos especiales, gacetas, etc.; el otro es el Departamento de Calidad, el cual se encarga de monitorear, auditar y retroalimentar a todos los operadores telefónicos para que puedan mejorar la atención en línea, los aseguradores califican cada uno de las llamadas, además de dar capacitación interna del personal.

Con respecto a la diferencia del puesto de Operador Telefónico con respecto al de Team Leader radica básicamente en que este último, aparte de la experiencia, lleva el control de calidad de llamadas por semana es una pizarra de las metas alcanzadas de 10 Operadores Telefónicos.

La percepción total está conformada por el sueldo mensual, mas un bono de Departamento de Recursos Humanos (es un bono de \$200 mensuales, que se obtiene al no registrar faltas ni retardos) y un Bono del Departamento de Calidad (es un bono de \$200 mensuales, que se obtiene mediante un promedio mensual de 9.5 de calidad en el servicio).

BLOQUE 1. MOTIVACIÓN.



Como se puede apreciar en la Gráfica 1.1 del bloque de preguntas relacionadas con la motivación, 6 preguntas de las 8 presentaron una media muy aceptable, es decir “mayor-igual a 4.3”, por lo que se pudiera pensar que la empresa al utilizar las técnicas de motivación como empleado del mes, entrenamiento, creación de equipos, platicas motivacionales, etc., han permitido desarrollar orgullo y autoestima en el personal.

Existe una excepción relacionada con las preguntas ocho y trece: *¿Usted considera que el sueldo que recibe es congruente con las labores que realiza?, ¿Considera que son adecuadas las compensaciones (no tan sólo económicas) que se otorgan para premiar resultados logrados?*, estas preguntas representa el 9% de contestaciones de manera “indecisa”, con una moda de 4, pero existieron factores (señalados en el siguiente párrafo) que arrastraron la media a 3.6.

Posiblemente la razón por la que se contestó de esta manera, con ayuda de la Tabla 2 y 3 nos damos cuenta que los empleados son el 6, 11, 13, 15, 18, 19, 21 y 24, personal de mas edad que los demás “mayor de 22 años” que lleva en su mayoría 2 o 3 años laborando en la empresa (considerable tiempo en comparación con los demás operadores telefónicos que llevan un año trabajando) pudiera haber

una cierta insatisfacción de que estos, con mas experiencia tengan los mismos beneficios monetarios y de reconocimiento de aquellos que recién han entrado a trabajar.

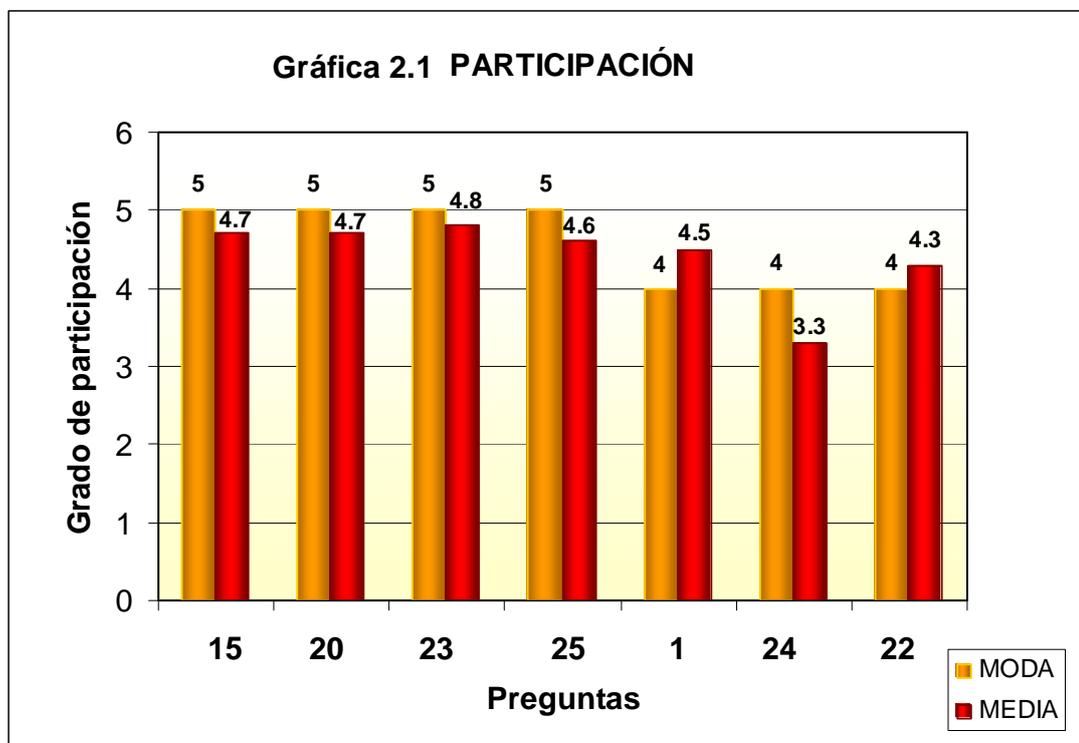
En general en los 30 casos, el nivel de motivación presentado es satisfactorio, como se puede ver en la Gráfica 1.2, ya que aproximadamente el 40% esta “Totalmente de acuerdo”, el 51% esta “De Acuerdo” y solo el 9% de la población contestó de forma “Indecisa”. Esta última gráfica nos permite ver que posiblemente en la empresa existe un ambiente en el que se motiva y reconoce el esfuerzo de los empleados. Cabe mencionar que ninguno contesto “en desacuerdo”.

Algunas de los valores contenidos en la misión de la empresa son, entusiasmo, compromiso y proactividad, los cuales han servido como guía para que la empresa tenga los mecanismos necesarios para crear un buen sistema de recompensa y reconocimiento dentro de la organización.

Razón de lo anterior existe la posibilidad de que la empresa ha logrado un avance importante en cuanto a desarrollar la motivación en sus empleados.



BLOQUE 2. PARTICIPACIÓN.



En cuanto al Bloque de Participación se puede apreciar que las preguntas 15, 20, 23, 25, 1 fueron contestadas satisfactoriamente, como se puede apreciar en la Gráfica 2.1., ya que la moda registrada es “5” y “4” con una media “mayor igual a 4.5”; es decir, que posiblemente la empresa ha logrado crear un ambiente donde, tanto los operadores telefónicos como los team leader, tengan la libertad para tomar decisiones, sugerir ideas a los procedimientos y actividades del área de trabajo.

En general en los 30 casos, el nivel de participación presentado es satisfactorio, ya que aproximadamente el 52% de la muestra, como se puede ver en la Gráfica 2.1., esta totalmente de acuerdo en que en la empresa existe un ambiente totalmente participativo, el 43% contestó “De acuerdo”. El 6% está representado por las 11 personas que estuvieron “En desacuerdo” en la pregunta N° 24 referida a: *¿Utiliza el buzón de quejas y sugerencias que tiene la empresa?*; es decir, su respuesta es que no lo utilizan.

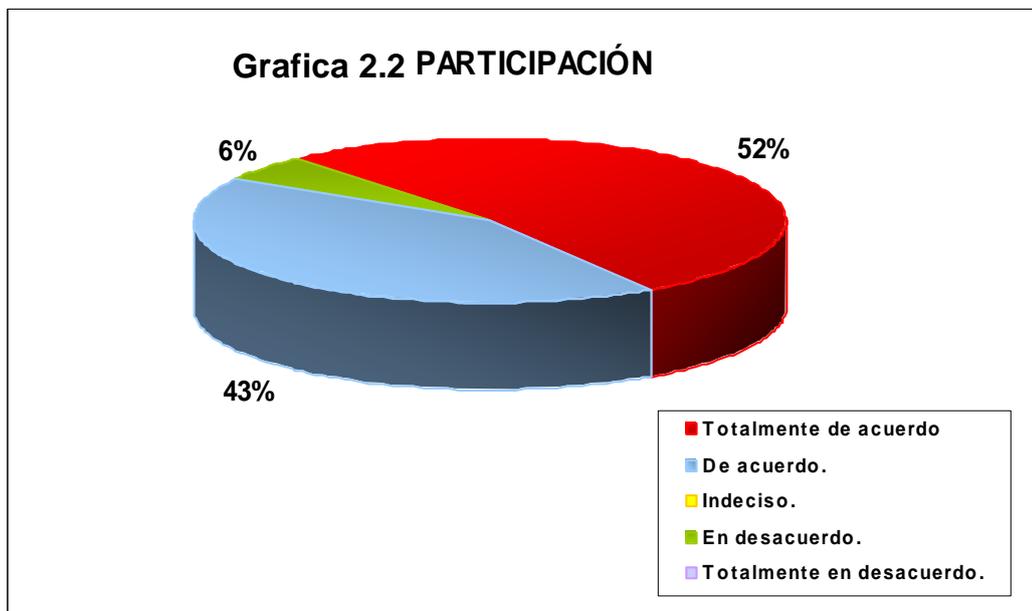
De hecho la empresa dispone del Buzón, y un manual de procedimientos que es repartido a cada uno de los operadores telefónicos en la etapa de inducción, el cual refiere la siguiente cita:

“El objetivo del Buzón de Quejas y Sugerencias es hacer llegar todas las propuestas de nuestro personal a la Dirección General y a la Dirección de Recursos Humanos, de esta manera tratamos de dar una solución a cada una de ellas.

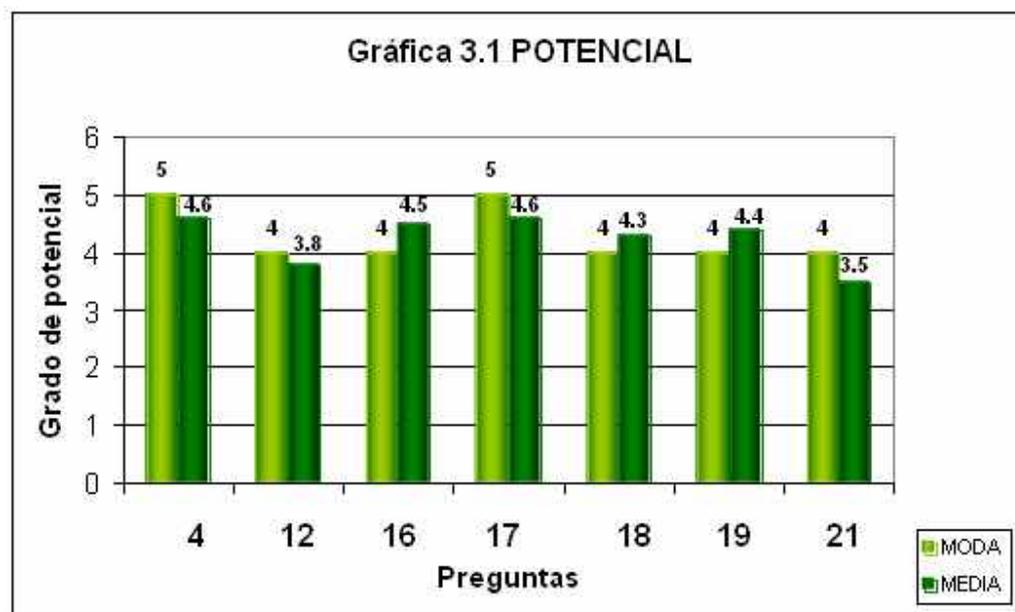
Podrás encontrar el Buzón saliendo del área Operativa y en la Cafetería, ahí podrás hacernos llegar tus comentarios o sugerencias y nosotros te daremos a conocer la respuesta que aparecerá publicada en los pizarrones de Recursos Humanos.”

La posible razón por la que se contestó de esta manera, es que no tienen la necesidad de escribir en un papel, lo que pueden hacer llegar de manera directa y personal desde el Coordinador, el Gerente de Recursos Humanos, hasta el Subdirector. Antes de inicio de cada campaña se celebra una reunión, en la que asiste todo el personal, donde se señalan los detalles que implica el nuevo proyecto, así como las sugerencias de cómo se puede realizar el trabajo, para que en un momento posterior el Coordinador de Ventas y Aseguramiento de Calidad capaciten en horas de trabajo.

Iniciada ya la campaña, se destina un día a la semana para comunicar por parte de los operadores los pormenores que han encontrado en la labor de atención y ventas telefónicas, así como aspectos del ambiente laboral. La relación de estas personas es que son empleados que tienen entre 2 y 3 años laborando, razón por la cual encuentran mas práctico, por el tiempo de conocer a las personas de los distintos departamentos, comunicarse directamente con ellos.



BLOQUE 3. POTENCIAL.



En cuanto al Bloque de preguntas relacionadas con el Potencial, 5 preguntas de las 7 presentaron una media aceptable, es decir “mayor-igual a 4.3” como lo muestra la Gráfica 3.1., de esta manera es probable que la empresa ha tratado de fomentar el aprendizaje, el crecimiento y habilidades nuevas en los empleados.

Las otras dos preguntas restantes, las cuales se respondió de una manera “indecisa” e incluso en “desacuerdo”, son a saber:

- pregunta N°12, *¿Considera que sus habilidades y talentos son aprovechados en su puesto de trabajo?*, en esta pregunta 9 personas contestaron de manera “indecisa”, con una moda de 4 y una media de “mayor-igual a 3.8”. La razón por la cual así se contestó, puede ser porque el nivel de conocimientos y preparación académica de la población, tiene preparatoria y licenciatura, preparación que no es del todo utilizada en su trabajo, ya que el conocimiento como operadores telefónicos, aunque cumple un papel muy importante y fundamental dentro de la empresa, se limita a técnicas de comunicación, manejo de voz, manejo de objeciones, etc., vía telefónica.
- pregunta N° 21, *¿Existe la posibilidad de desarrollarse profesionalmente en la empresa?*, en esta pregunta 7 personas contestaron en “desacuerdo”, representado por un 3%, con una moda de 4 y una media de “mayor-igual a 3.5”; la razón de por qué se contestó así, pudiera ser, con apoyo de de la

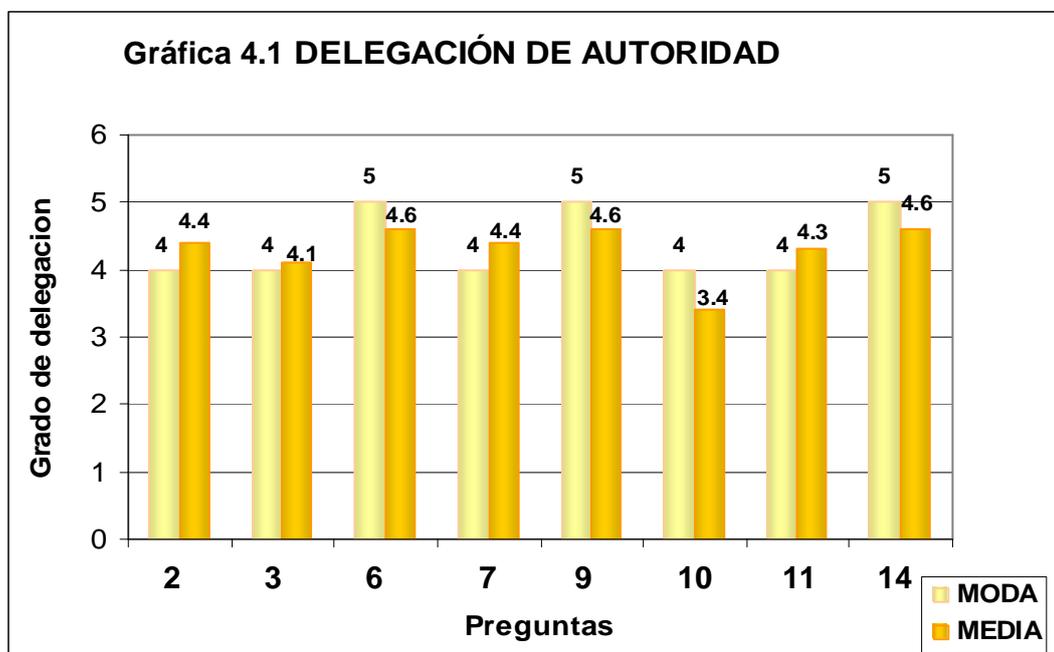
Tabla 2 y 3, nos cercioramos que los empleados son el 1, 13, 15, 19, 23, 24, 30, personal caracterizado por tener 2 y 3 años laborando en la empresa, aunado al análisis de la pregunta 12, pudiera ser que sienten la necesidad de aplicar sus conocimientos académicos y experiencia en otro cargo. Las personas que estuvieron “totalmente de acuerdo” en que la empresa el empleado puede desarrollarse profesionalmente, fueron los team leader, ya que estos si obtuvieron la meta de ascender un rango.

En general en las 30 personas, el nivel de desarrollo de potencial presentado es aceptable, ya que aproximadamente el 40%, como se puede ver en la Gráfica 3.2., esta “Totalmente de acuerdo”, el 49% contestó “De acuerdo”, el 8% de manera “Indeciso” y solo un 3% contestó “En desacuerdo”.

Por lo tanto, para la empresa ha sido de capital importancia implementar desde un sistema de Capacitación hasta una estructura de técnicas y métodos que permiten que la gente pueda desarrollar aprendizajes y habilidades nuevas, como el “Plan de Certificación” (entre otros tantos métodos), que consisten en un plan de desarrollo a corto plazo, impartido a los 30 días después de la firma del contrato, para que el operador telefónico mantenga un buen promedio de calidad en el servicio.



BLOQUE 4. DELEGACIÓN DE AUTORIDAD.



En cuanto al Bloque de Delegación de Autoridad se puede apreciar en la Gráfica 4.1., que las preguntas 2, 3, 6, 7, 9, 11 y 14 fueron contestadas de una manera aceptable, ya que la moda registrada es “5” y “4” con una media “mayor igual a 4.1”; con estos datos pudiera ser que realmente se ha logrado crear un ambiente donde se otorga poder y autoridad para que el personal pueda aportar ideas propias y soluciones a los problemas y retos que se le presenten.

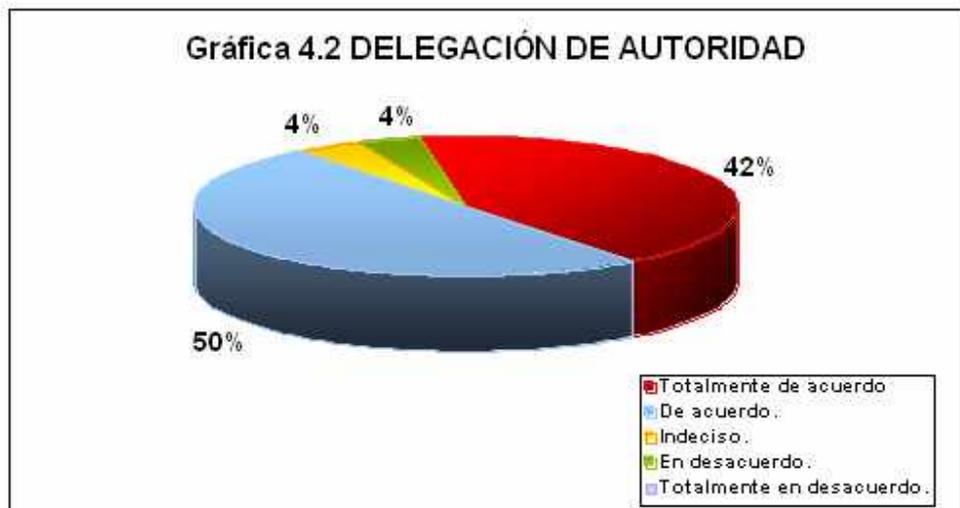
En general en los 30 casos, el nivel de delegación de autoridad presentado es satisfactorio, como se puede apreciar en la Gráfica 4.2, ya que aproximadamente el 42%, esta totalmente de acuerdo que en la empresa el empleado tiene influencia y poder de decisión sobre su trabajo; el 50% está “De acuerdo” y un 4% contestó de manera “Indeciso”. Sin embargo, el 4% está representado por las 13 personas que estuvieron en “desacuerdo” en la pregunta N° 10 referida a: *¿Considera que en la empresa no existe un exceso de control y supervisión por parte de la gerencia?*; es decir, su respuesta es que si se controla en demasía, pues la media registrada es de 3.4.

Por lo que los empleados son el 1, 6, 13, 15, 19, 23 y 24, operadores en su mayoría con 2 o 3 años en la empresa que han estado atendiendo llamadas telefónicas (inbound) o realizándolas (outbound), y el ritmo de trabajo dentro de

un Call Center es caracterizado por una explotación masiva de la integración telefónica y cómputo cuyo tiempo se debe optimizar al máximo, resultando una labor que pudiera desgastar físicamente y emocionalmente.

La posible razón por la que se contestó de esta manera; es que el área de Aseguramiento de Calidad monitorea y audita cada una de las llamadas de cada uno de los operadores telefónicos, de tal manera que el promedio de calidad no debe bajar de 8.5 y su productividad no menor a .90 por hora. Cada error vía telefónica del operador se registra en material electrónico, para su posterior revisión y/o penalización.

Este exceso de control y supervisión al que se ven sometidos los operadores, pudiera ser que haga mella en su productividad y calidad en el servicio, y en vez de ser un trabajo interesante se convierta con el paso de los años en un trabajo agotador; de hecho en el Reglamento de Acciones Sancionables, inciso 3, señala como una gran falta el no brindar un buen servicio de calidad al cliente, diciendo a la letra: “Será motivo de BAJA tener el mismo punto a trabajar en Calidad durante dos semanas consecutivas o tres semanas con promedio menor a 8.0”



**5. CONCLUSIONES
Y
RECOMENDACIONES.**

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Este capítulo representa la conclusión de mi trabajo de investigación, presento cuales son las sugerencias o propuestas, que considero son las mas apropiadas y factibles a realizar en la empresa Call Center.

Es con base a los resultados obtenidos en la investigación, que se puede decir que se logra respaldar la aseveración hecha en las hipótesis planteadas: “Si se implementa el empowerment se desarrollará la motivación y potencialidades de los empleados dentro de la empresa”, es decir, los resultados nos muestran que existe la posibilidad de que la aplicación de un programa de empowerment pudiera tener un efecto significativo y positivo en las variables motivación y potencial.

La relación que se encuentra entre el Bloque de Motivación y Participación es que si un empleado tiene la oportunidad de participar en las decisiones que afectan a la empresa y a él directamente, seguramente aportará más a la empresa y se sentirá más satisfecho con su trabajo y consigo mismo, lo cual genera un círculo virtuoso ya que a mayor satisfacción personal, mayor será su motivación y a mayor motivación del recurso humano, mayor desempeño personal.

En los aspectos positivos y negativos, se puede mostrar que en su mayoría las fortalezas con las que cuenta esta empresa al implementar un programa de empowerment, es el hecho apremiable de tener programas de capacitación que traten de incrementar las habilidades y conocimientos de los empleados, ya que funcionan tanto como motivador, promotor de la integración, así como lograr que adquieran mayores habilidades y conocimientos, para que logren desempeñarse de forma mas adecuada en su trabajo. Además se puede apreciar que el ambiente laboral es satisfactorio, existe una buena relación entre las personas que lo conforman, haciendo que exista apoyo por parte de los jefes y los empleados mismos. Esto se debe conservar ya que el empleado al sentirse a gusto en su lugar de trabajo, ayuda a lograr una mayor productividad.

Otro aspecto positivo es que también se comparte la responsabilidad de evaluación, esto quiere decir que la evaluación la realizan ambas partes, el empleado empieza evaluándose de acuerdo a sus objetivos preestablecidos, a veces se pide la opinión de otros miembros del equipo, el evaluado puede seleccionar cuatro o cinco personas para que lo evalúen la meta es abrir el proceso para que la gente mas relevante se retroalimente uno a otro.

La participación en el empleo es el grado en que los trabajadores se involucran en sus puestos, invierten tiempo y energía en ellos y ven al trabajo como una parte central de sus vidas en general. En esta empresa los empleados involucrados en su empleo tienen grandes necesidades de crecimiento y gozan de

participación en la toma de decisiones, por lo que tratan de alcanzar niveles altos de desempeño. La participación ha significado un involucramiento mental y emocional, un implicamiento de su ego, y no simplemente un involucramiento en la tarea.

La participación con base a los resultados, ha motivado a las personas a que hagan aportaciones. Se les ha brindado la oportunidad de tomar la iniciativa y contribuir de manera creativa en la consecución de los objetivos de la organización, como lo plantea la Teoría “Y” (Pág. 38). La participación ha sido algo más que conseguir la aprobación para algo que ya ha sido decidido. Su gran valor radica en que se descubre la creatividad de todos los empleados. La participación ha mejorado en especial a la motivación porque ha ayudado a los empleados a entender y aclarar el camino que lleva a las metas.

Pareciera que todo objetivo organizacional está sustentado en la formación de individuos independientes, creativos, responsables y comprometidos, en el estímulo a las iniciativas, favoreciendo la formación de criterios propios y la modificación de conductas y cambios de actitudes en función de una mayor motivación.

Por tanto en esta empresa se puede pensar de manera tentativa que la utilización eficiente de empowerment, es probable que impacte en un incremento considerable de la productividad y competitividad de la empresa, pues se le pide al empleado que sea mas creativo y que se vuelva mas activo en el trabajo de la compañía, un estilo de trabajo mas satisfactorio y mas motivador, donde se puede aprender, crecer y ver los resultados de sus esfuerzos, logrando así los objetivos estratégicos que se ha propuesto, y poder ser no solamente observadores pasivos sino partícipes de este mercado global altamente exigente y competitivo.

Algunas preguntas arrojaron resultados no tan satisfactorios, como la pregunta N° 21, *¿Existe la posibilidad de desarrollarse profesionalmente en la empresa?*, y la pregunta N° 12 *¿Considera que sus habilidades y talentos son aprovechados en su puesto de trabajo?*, estas se respondieron de una manera “indecisa” e incluso en “desacuerdo”, por lo que nos muestra que se requieren de acciones correctivas. Esto nos sugiere que los empleados que tienen menos años dentro de la empresa creen tener posibilidades de desarrollo dentro de esta; mientras que las personas que tienen una antigüedad considerable no perciben lo mismo.

Estas personas que tiene un cierto nivel de insatisfacción, pudiera repercutir en la eficacia organizacional, por lo que un empleado insatisfecho puede actuar con negligencia, agresión, sabotaje y retiro, expresando sentimientos negativos con respecto a su trabajo, el ambiente y las relaciones laborales.

La razón por la que se pudiera estar causando este problema es tal vez que las personas con mas antigüedad ya llegaron al punto donde su trabajo no se puede desarrollar más, han llegado al punto más alto que su preparación les permite, además debido a la característica de puesto de operador telefónico, existen límites de desarrollo dentro de la misma.

Además mientras menos años se tiene dentro de la empresa, las personas se sienten mas estimuladas a sugerir nuevas ideas o tener iniciativas dentro de su trabajo. Sin embargo, cuando las personas llevan ya tanto tiempo trabajando en el mismo lugar, puede ser que su trabajo se vuelva monótono y que se realice como una rutina. El área de telemarketing es una labor de ventas sumamente perfeccionista en el cual cualquier error minúsculo provoca el decaimiento de la venta, y por ende una nota mala al historial del empleado.

Otro punto que pudiera estar afectando la percepción de los empleados hacia su lugar de trabajo es que la mayoría de estos tienen estudios de preparatoria cuyos conocimientos adquiridos a este nivel académico tal vez los preparan para desempeñar actividades más estimulantes, para lo cual sería conveniente reclutar solo aquellos que tienen estudios a nivel de secundaria y aquellas personas jóvenes que aun son dependientes de la familia.

Otro factor no menos importante en el cual se tiene que recibir especial atención, es el de las preguntas referentes al pago o salario percibido por los trabajadores (en el que se incluyen los bonos de calidad y del departamento de recursos humanos), ya que existe un descontento en este punto de una buena parte de la población representada por el 30%.

Si la gerencia, incluyendo a los niveles medios, exhorta a los empleados y delegan en ellos la autoridad para que su desempeño sea más elevado y después sólo se recompensan ellos mismos, los miembros de la organización responderán con cinismo, con menos confianza y su lealtad disminuirá. Desde mi particular punto de vista, el problema radica no solo en esta empresa sino en todo el conjunto de centros de atención telefónica, ya que tratan de maximizar en sumo grado las ganancias golpeando la nómina del personal de primera línea.

Como mínimo, a pesar de la citada característica, sería importante administrar el movimiento de las escalas de sueldos y salarios conforme al éxito de la organización, e informar de eso a los empleados. Sería conveniente reforzar un plan de bonificaciones para recompensar el desarrollo de habilidades individuales, así como el grado de responsabilidad asumido.

Es cierto que la participación y la delegación de autoridad son la piedra fundamental de la motivación del personal de esta empresa, sin embargo no hay que relegar a segundo término las recompensas organizacionales, tales como pagos, promociones y otros beneficios, son poderosos incentivos para mejorar la satisfacción del empleado y su desempeño. Las recompensas deben ser suficientes para satisfacer las necesidades del personal, de no ser así, los empleados no estarán contentos ni satisfechos en la organización, ya que tienden a comparar los sistemas de recompensas con los de otras empresas.

El establecer un sistema implica, entre otras cosas, las siguientes recomendaciones:

- Recompensar a los empleados que hacen aportaciones sobresalientes a la empresa para estimular un esfuerzo adicional en favor de la mejora.
- Demostrar el agradecimiento de la organización.
- Extraer los máximos beneficios del proceso de reconocimiento mediante un sistema eficaz de comunicación.
- Ofrecer varias formas de premiar los esfuerzos de los empleados y fomentar la creatividad de la Dirección y de los mandos.
- Mejorar la moral mediante un empleo adecuado del reconocimiento.

El hacerlo así desarrollará en gran medida la motivación del personal de integrarse a la organización, actuado de manera positiva y los impulsará para actuar de manera eficaz con respecto a su trabajo.

La clave para crear un lugar de trabajo con empowerment es explorar entre esas nuevas motivaciones para crear un lugar de trabajo donde la gente quiera trabajar, esto significa que es más fácil que los empleados ayuden a hacer un buen trabajo si se sienten tratados como gente y sienten que la organización va a tener en cuenta sus necesidades, si sabe por que están haciendo las cosas y si pueden ayudar a hacer la mejor manera de realizar su trabajo.

El empowerment es sin duda una buena estrategia, pero que por sí sola será incapaz de lograr un efecto positivo en la empresa, ya que consiste en mucho más que el estudio de la información presentada. Involucra un gran esfuerzo por parte de todas las personas que forman parte de la empresa, que se traducirá en una nueva vida organizacional. Pero hay que subrayar que esta vida no sólo requiere esfuerzos y sacrificios, sino también un mejor ambiente para sus integrantes, una mayor eficiencia, calidad y un mejor nivel de vida en todos los aspectos para la organización.

6. ANEXOS

CUESTIONARIO

Puesto: _____
Tiempo laborando en la empresa: _____
Grado de estudios: _____
Sueldo mensual aproximado: _____
¿Tiene hijos? Si () No ()

Sexo: _____
Edad: _____
Edo. Civil: _____

Por favor llene el siguiente cuestionario, conteste cada una de las preguntas considerando la presente escala:

- a) *Totalmente de acuerdo*
- b) *De acuerdo.*
- c) *Indeciso.*
- d) *En desacuerdo.*
- e) *Totalmente en desacuerdo.*

1. ¿La empresa ha logrado que usted se identifique con los objetivos del grupo, y busca con su participación la consecución de los mismos?
a() b() c() d() e()
2. ¿Considera que en la empresa existe la colaboración basada en la confianza mutua entre los empleados y la gerencia?
a() b() c() d() e()
3. ¿Considera que se le concede la autoridad y libertad necesarias para cumplir cada tarea que usted realiza?
a() b() c() d() e()
4. ¿La empresa ha creado un ambiente que le impulse hacia el crecimiento y el desarrollo personales y profesionales?
a() b() c() d() e()
5. ¿Siempre está dispuesto a proporcionar colaboración o ayuda para alcanzar los objetivos del grupo?
a() b() c() d() e()
6. ¿Considera que se favorece la responsabilidad de los empleados pues se consulta a los trabajadores directamente implicados?
a() b() c() d() e()
7. ¿La empresa le ha concedido la autoridad para resolver los conflictos propios sin tener que apelar a un rango más alto?
a() b() c() d() e()
8. ¿Usted considera que el sueldo que recibe es congruente con las labores que realiza?
a() b() c() d() e()
9. ¿Usted considera que los métodos utilizados por la empresa han ayudado a que actúe con un mayor grado responsabilidad?
a() b() c() d() e()
10. ¿Considera que en la empresa no existe un exceso de control y supervisión por parte de la gerencia?
a() b() c() d() e()
11. ¿La empresa se ha esforzado por crear un clima de confianza y de comunicación abierta y franca para con toda la organización?
a() b() c() d() e()
12. ¿Considera que sus habilidades y talentos son aprovechados en su puesto de trabajo?
a() b() c() d() e()

-
-
13. ¿Considera que son adecuadas las compensaciones (no tan sólo económicas) que se otorgan para premiar resultados logrados? a() b() c() d() e()
14. ¿Se le ha mostrado en repetidas ocasiones que se puede confiar en usted abiertamente? a() b() c() d() e()
15. ¿Se le permite sugerir ideas a los procedimientos y actividades de su área? a() b() c() d() e()
16. ¿Usted considera que el entrenamiento utilizado por la empresa le ha beneficiado para mejorar su desempeño laboral? a() b() c() d() e()
17. ¿La empresa ha fomentado el aprendizaje, el crecimiento y habilidades nuevas en sus empleados? a() b() c() d() e()
18. ¿Considera que la empresa promueve la innovación y la creatividad? a() b() c() d() e()
19. ¿Se da retroalimentación positiva ayudando a la gente a aprender y crecer? a() b() c() d() e()
20. ¿Considera que la empresa ha creado un ambiente donde usted tenga la libertad para tomar decisiones? a() b() c() d() e()
21. ¿Existe la posibilidad de desarrollarse profesionalmente en la empresa? a() b() c() d() e()
22. ¿La empresa le ha concedido libertad para que usted pueda participar, tomar decisiones y así contribuir con sus ideas? a() b() c() d() e()
23. ¿Considera que en la empresa, las decisiones no se toman en reuniones privadas, sino que los trabajadores pueden participar en el proceso decisional? a() b() c() d() e()
24. ¿Utiliza el buzón de quejas y sugerencias que tiene la empresa? a() b() c() d() e()
25. ¿Considera en cuanto a las acciones previstas en la planificación, que el personal ha participado en su diseño considerándose sus sugerencias e iniciativas de mejora? a() b() c() d() e()
26. ¿Considera que el Departamento de Recursos Humanos lo motiva y reconoce el esfuerzo cuando un empleado realiza bien su trabajo? a() b() c() d() e()
27. ¿Muestra gran interés por superarse y siempre se esfuerza por lograrlo? a() b() c() d() e()
28. ¿La empresa da reconocimientos cuando los empleados hacen algo bien? a() b() c() d() e()
29. ¿Considera que los sistemas de recompensa y reconocimiento empleados por la empresa permiten desarrollar orgullo y autoestima en el personal? a() b() c() d() e()
30. ¿La empresa utiliza técnicas de motivación como: empleado del mes, entrenamiento, creación de equipos, platicas motivacionales, etc.? a() b() c() d() e()

GRACIAS POR SU TIEMPO

7. BIBLIOGRAFÍA

- ✓ Scott, Cynthia D. Empowerment. Como otorgar poder y autoridad a su equipo de trabajo. Editorial Grupo editorial Iberoamerica. México 1994.
- ✓ Morris, Steve. Empowerment eficaz en una semana. Editorial Panorama. México, D. F. 1998.
- ✓ Murrell, Kenneth L. Empowerment para su equipo. Editorial McGraw-Hill/Interamericana de España. México 2002.
- ✓ Blanchard, Kenneth H. Empowerment: requiere más de un minuto. Editorial Deusto. Bilbao 1997.
- ✓ Blanchard, Kenneth H. Empowerment: tres claves para que el proceso de facultar a los empleados funcione en su empresa. Bogota; Editorial Norma. México 1996.
- ✓ A. Barroca, Hector; A. Vicente, Miguel. Dirección de Organizaciones. Buenos Aires; Ediciones Macchi, 1995. Pág.: 423 – 442.
- ✓ Coriat, Benjamín. El taller y el cronómetro. Ensayo sobre el taylorismo, el fordismo y la producción en masa. Madrid. Editorial Siglo XXI, 1982.
- ✓ Coriat, Benjamín. El taller y el robot. Ensayos sobre el fordismo y la producción en masa en la era de al electrónica. Editorial Siglo XXI. México, 1992.
- ✓ Mayo, Elton. Problemas humanos de una civilización industrial. Editorial Nueva Visión. Buenos Aires 1972.
- ✓ McGregor, Douglas Murria. El aspecto humano de la empresa. Editorial Diana. México 1977.

-
-
- ✓ Maslow, Abraham H. Motivación y Personalidad. Editorial Díaz de Santos. Madrid 1991.

 - ✓ Ouchi, William G. Lo que se puede aprender del Japón. Editorial Norma. México 1986.

 - ✓ Giscard D'Estaing, Olivier. La descentralización en la empresa. Editorial El Ateneo. Buenos Aires 1973.

 - ✓ Davis, Keith; W. Newstrom, John. El comportamiento humano en el trabajo. Editorial Mc Graw-Hill. México 1991; 8° Edición. Pág.: 42-129.

 - ✓ Wendell L. French. Desarrollo Organizacional, Aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización. 5ª edición. Editorial Prentice-Hall.

 - ✓ Aaron Levenstein. The incentive to produce, en Management Review, num 7 Julio 1962, Pag. 54-64.

 - ✓ Sumantra, Ghoshal; Christopher A. Bartlett. El nuevo papel de la iniciativa individual en la empresa. Una innovadora y fundamental aportación al management del futuro. Editorial Paidós. España, 1998. Pág. 47.

 - ✓ Hersey and Blanchard. Management of Organizational Behavior. Pág. 448.

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA
UNIDAD IZTAPALAPA**

DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN



Casa abierta al tiempo

**“LA IMPLEMENTACIÓN DEL EMPOWERMENT AUMENTA
LA MOTIVACIÓN Y LAS POTENCIALIDADES DE LOS EMPLEADOS
DE UNA EMPRESA CALL CENTER”**

T E S I S

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

PRESENTA

ADOLFO ALEGRÍA GARCÍA



ASESOR: LIC. EPIFANIO GARCÍA MATA

MÉXICO, D.F., MARZO 2005