

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**“EMPODERAMIENTO (EMPOWERMENT) COMO UNA
ESTRATEGIA PARA MEJORAR LA EFECTIVIDAD Y EL
DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS EN UNA EMPRESA DE
DESARROLLO DE SOFTWARE”**

BLANCA AZUCENA PAZ SOSA DE REYES

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

GUATEMALA, FEBRERO DE 2011

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**“EMPODERAMIENTO (EMPOWERMENT) COMO UNA
ESTRATEGIA PARA MEJORAR LA EFECTIVIDAD Y EL
DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS EN UNA EMPRESA DE
DESARROLLO DE SOFTWARE”**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

BLANCA AZUCENA PAZ SOSA DE REYES

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADO

GUATEMALA, OCTUBRE DE 2010

MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

Decano	Lic. José Rolando Secaida Morales
Secretario	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal 1°	Lic. Albaro Joel Girón Barahona
Vocal 2°	Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
Vocal 3°	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal 4°	P.C. Edgar Arnoldo Quiche Chiyal
Vocal 5°	P.C. José Antonio Vielman

EXAMINADORES DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS

Matemática - Estadística	Licda. Thelma Marina Soberanis de Monterroso
Mercadotecnia - Operaciones	Lic. Cesar Augusto Marroquín Dueñas
Administración y Finanzas	Lic. Nery Leonidas Guzmán de León

JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

Presidente:	Licda. Lorena Ileana Hernández García
Secretario:	Lic. Mario Baudilio Morales Duarte
Examinador:	Lic. Nery Leonidas Guzmán de León

Guatemala 10 de Noviembre de 2,008

Licenciado:

José Rolando Secaida Morales

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas

Universidad de San Carlos de Guatemala

Su Despacho

Señor Decano:

De conformidad con la designación de ese decanato, de fecha 13 de Noviembre de 2,006, procedí a asesorar a **Blanca Azucena Paz Sosa**, con carné número 9510931, durante la investigación para la elaboración de su tesis titulada **“EMPODERAMIENTO (EMPOWERMENT) COMO UNA ESTRATEGIA PARA MEJORAR LA EFECTIVIDAD Y EL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS EN UNA EMPRESA DE DESARROLLO DE SOFTWARE”**, la cual cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y constituye un aporte para la carrera.

Con base en lo anterior, recomiendo que se acepte el trabajo en mención para sustentar el Examen Privado de Tesis, previo a optar al título de Administradora de Empresas en el grado académico de Licenciada.

Atentamente,



Licda. Rosa Mérida Villanueva Rivera
Administradora de Empresas
No. Colegiado No. 9720



**FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS**

Edificio "S-8"
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
TREINTA DE JULIO DE DOS MIL DIEZ.**

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.2, subinciso 5.2.1 del Acta 12-2010 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 22 de julio de 2010, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 56-2010 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 7 de abril de 2010 y el trabajo de Tesis denominado: "EMPODERAMIENTO (EMPOWERMENT) COMO UNA ESTRATEGIA PARA MEJORAR LA EFECTIVIDAD Y EL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS EN UNA EMPRESA DE DESARROLLO DE SOFTWARE", que para su graduación profesional presentó la estudiante BLANCA AZUCENA PAZ SOSA DE REYES, autorizándose su impresión.

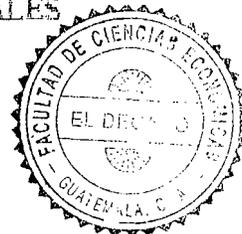
Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



LIC. JOSE ROLANDO SECALIDA MORALES
DÉCANO



Smp.

DEDICATORIA

A:

DIOS Por haberme provisto de la sabiduría, inteligencia y las fuerzas necesarias para culminar esta etapa de mi vida. *"Te amo, oh Jehová, fortaleza mía"*
Salmos 18: 1

MIS PADRES Jorge Mario Paz y Blanca Rosa Sosa de Paz. Con agradecimiento por su amor y apoyo incondicional en cada momento.

MI ESPOSO Odvin Eduardo Reyes. Con agradecimiento por su amor, apoyo, paciencia, y comprensión.

MIS HIJOS Luis Eduardo y José Ángel Reyes Paz, con todo mi amor.

MI HERMANA Ana Lucía Paz. Por brindarme su amistad y su apoyo incondicional.

MIS ABUELITAS Engracia Martínez (Q.D.E.P.) y Carmen González. Que Dios las bendiga.

MIS TÍOS Y TÍAS En especial a Moisés Martínez (Q.D.E.P.), Sonia González, y Cesar González. Con cariño sincero.

MIS PRIMOS Y PRIMAS En especial a Mirza Leticia, Doris Patricia, Mildred Sucelly y Flor Scarleth. Gracias por su cariño, su apoyo y sus palabras de aliento cada vez que las necesité.

MIS CUÑADOS Y CUÑADAS Miguel Ángel, Delmy, Gerson, Corina, Dinora y Zoila. Con cariño sincero.

MIS SUEGROS Luis Humberto Reyes y Juana Francisca Vicente de Reyes.
Como especial agradecimiento por su cariño.

MI ASESORA Y AMIGA Licda. Rosa Mélida Villanueva. Con agradecimiento por su amistad.

TODOS MIS AMIGOS Y COMPAÑEROS DE ESTUDIO Que Dios los bendiga.

MIS CATEDRÁTICOS Porque ellos me transmitieron todos los conocimientos académicos y me guiaron por el camino de la carrera que ahora estoy culminando.

MI PATRIA GUATEMALA Por ser la tierra que me vio nacer. Que Dios te bendiga.

Y a toda persona, que de una u otra forma influyó para poder realizar este trabajo y así poder cerrar un capítulo más en mi vida, les agradezco de todo corazón.

ÍNDICE

	Página
INTRODUCCIÓN	i
 CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO 	
1.1 Proceso Administrativo	01
1.2 Empoderamiento	03
1.3 Fases en el proceso de cambio al empoderamiento	06
1.3.1 Primera fase: emprender y dirigir el viaje	06
1.3.2 Segunda fase: cambio y desaliento	06
1.3.3 Tercera fase: adoptar y perfeccionar el empoderamiento	07
1.4 Claves para la implementación del empoderamiento	07
1.4.1 Clave 1: compartir información con todos	07
1.4.2 Clave 2: crear autonomía por medio de fronteras	09
1.4.3 Clave 3: desarrollar los equipos que sustituirán a la jerarquía	11
1.5 Técnicas de empoderamiento	12
1.6 Jerarquía y delegación de autoridad	14
1.7 Motivación	15
1.8 Rotación de personal	17
1.9 Cultura organizacional	20
1.10 Servicio al cliente	23

CAPÍTULO II
DIAGNÓSTICO DEL EMPODERAMIENTO EN LA EMPRESA DESARROLLO
DE SOFTWARE, S. A.

2.1 Antecedentes de la empresa	24
2.1.1 Estructura organizacional de la empresa	25
2.2 Delegación de autoridad	28
2.2.1 Departamento de contabilidad	28
2.2.2 Gerencia de programación	29
2.2.3 Gerencia de soporte	32
2.2.3.1 Medición del tiempo de respuesta a los clientes	34
2.3 Motivación del Personal	37
2.3.1 Satisfacción de las necesidades	37
2.3.2 Tipos de Motivación	45
2.4 Rotación de Personal	45
2.5 Servicio al cliente	47
2.6 Análisis de resultados	49

CAPÍTULO III
GUÍA PARA LA APLICACIÓN DEL EMPODERAMIENTO (EMPOWERMENT)

3.1 Objetivo	51
3.2 Responsables	51
3.3 Empoderamiento	52
3.4 Primera fase: emprender y dirigir el viaje	52
3.4.1 Clave 1: compartir información con todos	52
3.4.2 Clave 2: crear autonomía por medio de fronteras	58
3.4.3 Clave 3: desarrollar a los equipos que sustituyan a la jerarquía	60
3.5 Segunda fase: cambio y desaliento	63

3.5.1	Clave 1: compartir más información	64
3.5.2	Clave 2: límites para generar más autonomía y responsabilidad	65
3.5.3	Clave 3: dejar que los equipos asuman más funciones	66
3.6	Tercera fase: adoptar y perfeccionar el empoderamiento	66
3.6.1	Clave 1: compartir más información para impulsar el rendimiento	66
3.6.2	Clave 2: incorporar los límites en los sistemas de valores	67
3.6.3	Clave 3: dejar que los equipos sustituyan a la vieja jerarquía	67
3.7	Técnicas de empoderamiento	68
3.8	Cultura organizacional	70
3.9	Programación y presupuesto	71
	CONCLUSIONES	74
	RECOMENDACIONES	75
	BIBLIOGRAFÍA	76

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Título	Página
1.	Organigrama general actual	26
2.	Organigrama nominal actual	27
3.	Proceso de atención a clientes internos	31
4.	Proceso de atención a clientes externos	34
5.	Cobertura de necesidades físicas básicas	38
6.	Cobertura de necesidades físicas básicas con el sueldo	39
7.	Ingresos adicionales	40
8.	Aceptación en el grupo de trabajo	41
9.	Amistad entre los compañeros de trabajo	42
10.	Crecimiento dentro de la empresa	43
11.	Ascensos dentro de la empresa en el último año	44
12.	Tipo de atención a los clientes	49
13.	Equipo sugerido de soporte	62
14.	Equipo sugerido de programación	63

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Título	Página
1.	Tiempo de resolución de solicitudes	35
2.	Proceso sugerido de resolución de solicitudes	56
3.	Cronograma de actividades	73

ÍNDICE DE ESQUEMAS

No.	Título	Página
1.	Guía para la resolución de políticas y objetivos	60

INTRODUCCIÓN

El proceso de la administración permite realizar todas las actividades de la empresa de una mejor manera, aprovechando todos los recursos. Dependiendo del tipo de negocio, la administración debe adaptarse a los cambios que se dan en la empresa en el transcurrir del tiempo. El tipo de administración, donde la toma de decisiones es centralizada y que se basa en una estructura jerárquica, ya no es común en todas las empresas. Con el correr de los años se han implementado cambios en la forma de administrar las empresas. Entre estos cambios se puede mencionar el Empoderamiento, que es una estrategia gerencial que ayuda a enfrentar nuevos retos y desafíos en la dirección y administración, principalmente en la administración del recurso humano. La empresa objeto de estudio, actualmente es administrada de forma tradicional, es decir, centralizada en la toma de sus decisiones y tiene una estructura jerárquica. En la empresa se han identificado varios problemas, relacionados, principalmente, con el recurso humano. Se ha registrado un aumento en la rotación del personal, baja calidad en la prestación del servicio al cliente y desmotivación de los empleados, por lo que se hace necesario realizar la investigación que identifique las causas de dichos problemas y además que se presente las soluciones requeridas para evitarlos.

El presente estudio, trata en el capítulo uno los aspectos teóricos generales relacionados con el tema investigado, iniciando con los antecedentes del empoderamiento, fases y claves en el proceso de cambio al empoderamiento, también se incluyen los temas de rotación de personal, motivación, cultura organizacional y servicio al cliente que también se relacionan con la investigación.

El capítulo dos está enfocado al diagnóstico de la empresa objeto de estudio. Se inicia con los antecedentes de la empresa, se realizó un análisis para verificar la motivación de los empleados, la forma de delegación que tienen en la misma; también se estableció el índice de rotación de personal y se analizó el servicio a los clientes. Todo esto, con el objetivo de proponer mejoras a través de la implementación del empoderamiento.

En el capítulo tres se presenta la guía para la implementación del empoderamiento en la empresa objeto de estudio, incluyendo los pasos a realizar durante dicha implementación y al finalizar el capítulo se sugiere un presupuesto y un cronograma de actividades.

Por último, se presentan las conclusiones, recomendaciones y bibliografía utilizada durante la investigación.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se desarrollan los elementos teóricos más importantes que se relacionan con el tema investigado.

1.1 PROCESO ADMINISTRATIVO

La administración ha permitido a través de los años, realizar todas las actividades de una mejor forma, con el propósito de alcanzar los objetivos propuestos, en el menor tiempo y aprovechando los recursos disponibles de la mejor manera posible. Al seguir las cinco fases del proceso administrativo: planeación, organización, integración, dirección y control, las empresas llevan a cabo su función optimizando los recursos.

Dentro de la fase de la dirección del proceso administrativo se incluye el tema del empoderamiento, del cual se trata la presente investigación. La dirección se refiere a la supervisión de los empleados en sus actividades diarias, es la capacidad de influir en las personas, para que contribuyan a lograr las metas de la organización y del grupo. Implica dirigir, influir y motivar a los empleados, para que realicen tareas esenciales. A través de la dirección, se llega al fondo de las relaciones entre los gerentes y las otras personas que trabajan con ellos. La función de los gerentes es dirigir y convencer a los demás de que se les unan para lograr el futuro planeado. La dirección se puede definir, como la supervisión de los empleados en las actividades diarias del negocio; y en la misma se incluyen la motivación, el liderazgo, el trabajo en equipo y la comunicación.

Dentro de la dirección, se incluyen las actividades que permiten que el empleado se sienta a gusto con su trabajo y lo desarrolle de la mejor forma posible. Para ello, se utiliza la motivación, el desarrollo del potencial de la persona, etc. Para

el logro de estos objetivos, se tiene en la actualidad una nueva herramienta: el empoderamiento, que nació como un complemento de las operaciones de cambio en la calidad total, reingeniería y justo a tiempo, promovido principalmente por Ken Blanchard.

En la mayoría de organizaciones, la cultura organizacional tiende a ser rígida, por lo que crea descontento e inseguridad para los empleados, privándoles de información que los afecta al no buscar un objetivo común; además de olvidar la calidad de vida del colaborador, que se refiere a elementos como la posición económica, qué posibilidades le da la empresa para desarrollarse, qué posición social tiene, qué cultura posee, qué estudios ha adquirido, entre otros.

Una situación que ha afectado a la mayoría de empresas desde años atrás, es que las organizaciones carentes de habilidad en su cultura organizacional, para competir o ser competitivas, tienden a caer ante otras que poseen más capacidad. La empresa se debe preocupar por ayudar a la realización de los objetivos del colaborador, juntamente con los de la empresa y así éste se identificará con la empresa, defenderá y comprenderá los objetivos, le tendrá cariño y respeto a la organización, mejorará su desempeño y muchos factores más que benefician a ambas partes.

Con el propósito que las empresas sean cada vez más eficientes y eficaces, se deben adoptar nuevos valores, se tiene que buscar soluciones a los problemas y no culpables, atacar las acciones y no a las personas, promover el liderazgo participativo y no la obediencia, elaborar organigramas más horizontales y menos complejos, escuchar al trabajador de los niveles operativos y hacerlo parte del proceso de toma de decisiones, porque son ellos los que mejor conocen las necesidades de la empresa. El empoderamiento reúne todas estas situaciones, y explica la forma para que el empleado sea tomado como la ventaja más grande de las empresas.

1.2 EMPODERAMIENTO

“Empowerment consiste en una influencia mutua, en la distribución creativa de poder y en una responsabilidad compartida, es vital y enérgico, global, participativo y duradero; permite al individuo utilizar su talento y sus capacidades, fomenta la consecución, invierte en el aprendizaje, revela el espíritu de una organización y crea relaciones eficaces, informa, orienta, asesora, sirve, genera y libera”. (7:2)

Las personas poseen diferentes talentos y habilidades que muchas veces desconocen ellas mismas, esto por el hecho que no han sido desarrollados. Para ayudar en el proceso de empoderamiento de la empresa, es necesario ayudar a las personas que se verán involucradas a entenderse ellos mismos y decidir cuáles son sus mejores características y atributos para que puedan establecer por ellos mismos, el camino a seguir durante el proceso de cambio. Se debe iniciar el proceso del empoderamiento en las personas, ayudándoles a entender su situación actual, conocer su posición en la empresa. También es necesario que cada miembro del equipo evalúe su situación actual y que reflexione sobre sus propias habilidades. El nivel de evaluación en cada empleado siempre será diferente, debido a que unas personas son intuitivas, perceptivas y enérgicas, mientras que otras personas no ven lo que ocurre a su alrededor y han abandonado su crecimiento y desarrollo personal.

El empoderamiento se enfoca en cambiar el comportamiento basado en el liderazgo en relación de los procesos, las estructuras, el clima organizacional y la cultura organizacional de todas las personas dentro de la organización. Los especialistas en el área, remarcan la renuencia por parte de las empresas en general, a darles autoridad y poder a los empleados, porque piensan que las personas no pueden estar facultadas para tomar decisiones y que no están capacitadas para ello.

“La verdadera esencia del empowerment procede de la liberación de los conocimientos, la experiencia y la capacidad de motivarse que ya tiene la gente pero que no aprovecha en absoluto” (3:20)

En la actualidad la competencia exige que las empresas sean ágiles y que los empleados participen más y que tomen riesgos. También se requieren cambios en la manera de incentivar, hay que promover que las personas asuman los riesgos y motivarlos para que traten, aún cuando se fracase. Se debe procurar que el mando medio promueva el cambio, debido a que ellos son los que se encuentran entre el nivel operativo y la gerencia. Esto significa que deben arrancar movimientos e iniciativas y perseguir los objetivos desconocidos por la dirección general.

La mayoría de personas le tiene miedo a tener más poder, más compromiso y libertad de decisión, entre otros, porque se creen incapaces de tener más responsabilidad en estos aspectos. El miedo que los subordinados, la gerencia y los directivos le tienen al cambio, es muy grande. Pero si los empleados buscan la mejora, esta les puede beneficiar a ellos y a la empresa. Es por esto, que el empoderamiento debe ser fomentado por toda la organización.

El empoderamiento, es el hecho de delegar poder y autoridad a los colaboradores, y transmitirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo, además que sientan y estén capacitados para alcanzar con éxito las metas propias e impuestas. El empoderamiento es una herramienta de calidad total, que en los modelos de mejora continua y reingeniería, provee de elementos para fortalecer los procesos que llevan a las empresas a su desarrollo. Significa que todo el grupo de colaboradores, tengan el poder de tomar decisiones efectivas, sin tener una previa autorización para efectuar las mismas.

“Los empleados facultados benefician a la organización y se benefician a sí mismos. Tienen un mayor sentido de propósito en su empleo y en su vida y su

participación se traduce directamente en mejora continua de sistemas y procesos en el lugar de trabajo". (2: 7)

Se puede decir que el empoderamiento es dar poder a los empleados, para que ellos tomen las decisiones correspondientes a su trabajo de la mejor manera posible, donde varios aspectos benefician la obtención de un círculo de información, para así crear un entorno en la cultura organizacional, donde todos participen y se beneficien, al enfocarse al logro de objetivos comunes.

El empoderamiento es una herramienta que fortalece la responsabilidad del liderazgo, da sentido al trabajo en equipo al potenciar la motivación y los resultados de todos los colaboradores de la empresa, y a la vez, permite que la calidad total deje de ser solamente un tema más de conversación en la empresa.

Para lograr la implementación del empoderamiento, la gerencia y los directivos deben decidirse a dar poder a los empleados, a cambiar toda la cultura actual que poseen, a crear fuerzas para evitar el miedo al cambio y a detener la renuencia por parte de todos. Si bien es cierto que no será fácil dar el poder a los empleados, que se presume que no están capacitados, con la capacitación adecuada, podrán iniciar el proceso y aprender de los errores. La disposición por parte de las empresas y sus altos directivos, son el primer paso para la adopción del empoderamiento.

Además, el empoderamiento ayuda a las personas a ser más responsables y desarrollar un sentido de pertenencia; también estimula a los empleados a actuar como si fueran dueños de la empresa y permite lograr que todos busquen un objetivo en común, para lograr en equipo lo que no se ha podido individualmente.

1.3 FASES EN EL PROCESO DE CAMBIO AL EMPODERAMIENTO

Según Blanchard, el proceso de cambio al empoderamiento incluye tres fases que se tratan a continuación.

1.3.1 Primera fase: emprender y dirigir el viaje

“Esta primera fase del proceso hacia el empowerment conlleva la necesidad de actuar y de comprometerse con el cambio. Se trata de un momento en que todo el mundo en la organización tendrá sentimientos encontrados. Por un lado, los miembros de los equipos y líderes se preguntarán a dónde los llevará exactamente este viaje y por qué es tan necesario cambiar la manera de ser de la empresa. Por otro lado, les gustará la idea de involucrarse más en su trabajo y de aprovechar sus diversas aptitudes a diario”. (3:27)

Esta primera fase se caracteriza por una mezcla de ilusión, ansiedad y desconocimiento de lo que implica el empoderamiento en las personas involucradas.

1.3.2 Segunda fase: cambio y desaliento

En algún momento del proceso de implementación del empoderamiento, la gente adquirirá suficientes conocimientos sobre hacia dónde va como para darse cuenta de que no sabe muy bien como se hace para llegar hasta allí. Este sentimiento de incertidumbre surgirá unos meses después de iniciado el proceso. En este momento muchas organizaciones abandonan el proceso por la falta de conocimiento acerca del tema. Esta fase de desánimo es natural y además se debe considerar como la puerta que conduce al empoderamiento.

1.3.3 Tercera fase: adoptar y perfeccionar el empoderamiento

“Los que se mantienen firmes verán que los miembros de la organización (líderes, miembros de los equipos y altos directivos) empezarán a adoptar los nuevos hábitos, actitudes y conductas del empowerment y a ver la luz al final del túnel” (3:28)

“En esta fase, los hábitos desarrollados no se habrán consolidado lo suficiente como para percibirlos como naturales. La gente actuará con una mayor responsabilidad en tanto socios² de los líderes en un ambiente de equipo. Y los líderes se sentirán más cómodos con la idea de compartir la responsabilidad y el control con los miembros de los equipos. El reto para todos es seguir avanzando hacia el empowerment sin confiarse por los logros obtenidos hasta ese momento.” (3:29)

1.4 CLAVES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL EMPODERAMIENTO

Dentro de cada una de las tres fases del proceso de cambio, se deben utilizar las tres claves para la implementación del empoderamiento. Estas claves son las siguientes:

1.4.1 Clave 1: compartir la información con todos

“Cuando los líderes están dispuestos a compartir toda la información de que disponen, tanto la buena como la mala, empiezan a ganarse la confianza de su gente. Los empleados se dan cuenta de que los incluyen y confían en ellos. Asimismo debería ser obvio, (aunque no muchos líderes parecen entenderlo) que la gente sin información no puede actuar de un modo responsable”. (3:25)

El compartir la información con todos, genera confianza en los empleados y servirá para que se vean obligados a actuar en una forma responsable. Compartiendo la información, las personas entenderán la situación real en términos claros. También se logrará acabar con el modo de pensar jerárquico tradicional y se estimulará a las personas para que actúen como si fueran dueñas de la empresa.

Los supuestos de ésta clave son los siguientes:

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

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

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

La capacidad analítica para poder interpretar la información con un colaborador no siempre existe, cada uno de ellos posee aptitudes y actitudes diferentes. La información es poder, por lo que es normal que la gerencia proteja la información para que la organización no se vea afectada.

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

La confianza no se crea solamente con saber la información de una organización, existen otras variables que influyen en la confianza del

personal. Conocer la información de una empresa puede generar confianza, sin embargo también puede causar situaciones de desajuste provocadas por el fondo y la forma de la misma información.

d. Acaba con el modo de pensar jerárquico tradicional

Acabar con el modo de pensar tradicional de una persona no es fácil ni rápido, porque sus costumbres y conocimientos se han adquirido a través de muchos años y experiencia. El cambio de una jerarquía, por personas en equipos autodirigidos llevará tiempo y esfuerzo.

e. Estimula a las personas para actuar como si fueran dueñas de la empresa

Cuando la gerencia de una empresa, comparte la información con sus colaboradores, éstos se sienten parte de la toma de decisiones, generando un sentimiento de ser propietario de la organización.

1.4.2 Clave 2: crear autonomía por medio de fronteras

“Además de compartir la información, la segunda clave para el empowerment consiste en la necesidad de dar autonomía señalando límites”. (3:25)

La segunda clave consiste, en definir las fronteras para cada persona en la organización. Esto ayudará a que las personas puedan aclarar su visión, traducir la visión en papeles y definir los valores y reglas que sustentan las acciones deseadas. Cuando los valores son claros, se facilita la toma de decisiones.

Los supuestos de esta clave son los siguientes:

a) Se basa en información compartida

El colaborador aumentará su capacidad de atención al cliente cuando se encuentre mejor informado.

b) Aclara la visión con la retroalimentación de todos

La retroalimentación aclara la visión de la empresa y además proporciona a sus colaboradores la información generada por el mismo sistema, que servirá para mejorar cada vez el servicio al cliente.

c) Ayuda a traducir la visión en papeles y metas

Cuando la misión y la visión de una organización están claramente definidas, las actividades se llevan a cabo con efectividad. El papel del gerente será comunicar y educar a cada uno de los colaboradores, para que la misión y visión sean parte de su cultura y valores.

d) Define valores y reglas que sustentan a las acciones deseadas, cuando los valores son claros la decisiones se facilitan

El empoderamiento sostiene, que los mejores motivadores son los valores intrínsecos, porque generan una gestión de automotivación y autoliderazgo en el colaborador. Es por eso, que se vale de los valores organizacionales, que no deben ser definidos en la gerencia, sino por todos los colaboradores de la organización. Implementar valores organizacionales tales como: compromiso, propósito, sentido de

pertenencia, visión y confianza entre otros, es de vital importancia al trabajar con el recurso humano.

e) Desarrolla estructuras y procedimientos que facultan a las personas

Cuando se comparte la información, se desarrollan las estructuras, lo que facilita la toma de decisiones, ampliando así las fronteras de acción del colaborador.

1.4.3 Clave 3: desarrollar los equipos que sustituirán a la jerarquía

La tercera clave implica el proveer dirección y entrenamiento para los equipos facultados. También se debe proveer el sustento y el estímulo al equipo para aceptar el cambio. Como las personas del equipo no sabrán desde el principio todo lo que deben hacer, se debe dar el control gradualmente.

Se debe reconocer que no siempre será fácil la tarea de implementar el empoderamiento, pero con confianza se superarán las dificultades.

Sus supuestos son los siguientes:

a) Los equipos facultados pueden hacer más que los individuos facultados

El empoderamiento sostiene, que la concepción de desempeño en grupo o desempeño individual debe desaparecer, así como su evaluación. El trabajo en equipo ofrece al cliente un servicio más eficiente y eficaz, en donde existe

un enorme compromiso con el proceso total de atención al cliente. Asimismo, la evaluación del desempeño no puede ser individual, el desempeño se debe evaluar por resultados, sin excusas, en donde todos los participantes del proceso tendrán total responsabilidad sobre el mismo.

b) Los empleados no empiezan sabiendo cómo trabajar en equipos auto dirigidos

El empoderamiento es un proceso de cambio a largo plazo. La inducción que se debe hacer, de cada uno de los colaboradores que participan, no acaba nunca. Existe en la mente de las personas una cultura que en ocasiones no les permite comprender el proceso de trabajar en equipo. En ese momento, el gerente guiará y facilitará el proceso de empoderamiento.

c) La insatisfacción es un paso natural del proceso

La resistencia al cambio siempre existe en una organización y lo único que se puede hacer con ella, es minimizarla. Es natural que los colaboradores vean amenazada su posición, que está conformada por factores personales, incertidumbre, entre otros.

1.5 TÉCNICAS DE EMPODERAMIENTO

Para que se pueda aplicar el Empoderamiento en una empresa, los directivos y empleados deben disponer de algunas técnicas prácticas para pensar acerca del Empoderamiento y ponerlo en práctica. Wilson menciona las siguientes técnicas:

➤ *Defensores del empoderamiento*: "Para que el Empowerment se acepte en toda la empresa, los altos directivos deben actuar como modelos y mostrar los

principios del Empowerment en sus interacciones diarias con los empleados de la empresa.” (11:148)

Es importante mostrarles a todos los empleados que la empresa es abierta y no guarda secretos, que se ha aumentado la comunicación y que hay más libertad. Para demostrar esto a todos los empleados es más conveniente que los directivos tengan una interacción diaria con todos en lugar de encerrarse en una oficina que tratar directamente con las personas en sus labores diarias.

➤ *Delegar.* “Es quizá el mecanismo más importante para promover el Empowerment.” (11:149).

Sin embargo se tienen que tomar en cuenta varios factores antes de realizar esta función, como las habilidades y la madurez de las personas sobre las que se delega. Los directivos deben asegurarse que la persona tenga los conocimientos necesarios para cumplir con las funciones que se le otorgan. También se debe tomar en cuenta la madurez psicológica de la persona. Ya que algunas personas se sienten a gusto en un entorno así, mientras que otras sufrirán estrés y desmotivación.

➤ *Evaluaciones de desarrollo.* “El empowerment requiere el desarrollo de cada uno de los empleados de la empresa. En la empresa con empowerment se presta un mismo nivel de atención a todos los empleados. Cada persona tiene un lugar en el esquema de desarrollo de los empleados, y una parte importante de este esquema es la evaluación de desarrollo”. (11:152)

Se recomienda hacer evaluaciones periódicas cada tres o seis meses donde se valore la actuación y se planifique el desarrollo para el empleado. Dependiendo el nivel de confianza entre los empleados, las evaluaciones se pueden realizar en grupo o si no se cuenta con la suficiente confianza para hacerlo de esta forma puede hacerse entre un miembro del equipo y el líder del mismo.

➤ *Autodirección.* "Una empresa que se ha embarcado en el proceso de empowerment deberá animar a individuos y equipos para que practiquen la autodirección. La autodirección es consecuencia inmediata del empowerment, pero no tiene lugar a menos que los directivos liberen el control que ejercen sobre los individuos y los equipos de trabajo". "Ninguna empresa puede permitir que sus empleados dispongan de libertad total ya que el resultado sería la anarquía. Sin embargo, las personas deberían tener la suficiente libertad para dirigir sus propios trabajos y tener voz y voto en el diseño de su entorno laboral". (11:153)

»

1.6 JERARQUÍA Y DELEGACIÓN DE AUTORIDAD

La jerarquía puede definirse como el status o rango que posee un trabajador dentro de una empresa. En una empresa con Empoderamiento, la jerarquía tiene que ser sustituida gradualmente por equipos autodirigidos, o sea, un grupo de personas a cargo de una actividad, en la que planea, dirige y lleva a cabo todo un proceso. Este es el último paso en la implementación del Empoderamiento. El objetivo es lograr que todos se sientan parte importante de la organización y que luchen de una misma forma por lograr los objetivos.

Para establecer niveles jerárquicos en una organización se hace indispensable determinar la autoridad y la responsabilidad de cada nivel, porque a cada grado de responsabilidad conferido, debe corresponder el grado de autoridad necesario para cumplir dicha responsabilidad. No tiene sentido hacer responsable a una persona por determinado trabajo, si no se le otorga la autoridad necesaria para poder realizarlo. Al conferir autoridad a una persona en cualquier nivel, se entiende que esta autoridad se aplica a las actividades que se deben desarrollar para el logro de los objetivos de la empresa.

1.7 MOTIVACIÓN

“Motivar a las personas es señalarles una cierta dirección y dar los pasos que sean necesarios para asegurar que lleguen allí”. (1:65) La motivación es el impulso que hace que un individuo se comporte de forma determinada. En el ámbito laboral, es importante la motivación, pues dependiendo de qué tan motivada esté la persona, así cumplirá sus funciones de una mejor forma. Un empleado motivado, será aquel, que cree que su trabajo lo ayuda a alcanzar metas importantes.

Dentro de las diferentes teorías acerca de la motivación se encuentran:

- a. La teoría de las necesidades: “establece un nivel de motivación primario, que se refiere a la satisfacción de las necesidades elementales, como respirar, comer o beber, y un nivel secundario referido a las necesidades sociales, como el logro o el afecto”. (1:68)

Se supone que el primer nivel debe estar satisfecho antes de pasar al segundo. El psicólogo estadounidense Abraham Maslow diseñó una jerarquía motivacional en varios niveles que, según él, explicaban la determinación del comportamiento humano. Según esta teoría, las personas están motivadas para satisfacer distintos tipos de necesidades clasificadas con cierto orden jerárquico. En primer lugar están las necesidades físicas, en segundo las necesidades de seguridad, en tercer lugar las de pertenencia, en cuarto las de autoestima, y en quinto lugar las de autorrealización.

- b. Teoría ERC: Es una remodelación de la teoría de las necesidades creada por Abraham Maslow y ajustada con los resultados de la investigación empírica. Alderfer plantea que “Existen tres grupos de necesidades primarias, que son:

de existencia, de relaciones y de crecimiento, de donde proviene el nombre de teoría ERC". (1:70)

También se pueden mencionar diferentes tipos de motivación laboral, entre ellos se encuentran:

- a. La mejora de las condiciones laborales: "consiste en aumentar la motivación laboral mejorando los factores higiénicos, relacionados con el ámbito laboral". (1:80)

Éste tipo de motivación, permite que las personas satisfagan sus necesidades y así, eviten la insatisfacción laboral.

- b. El enriquecimiento del trabajo: "se tiene que evitar que exista una multitud de puestos de trabajo con tareas muy especializadas y fraccionadas" (1:80). Muchas veces el trabajador no ejerce ningún papel en la planificación y el diseño de tareas, sino que se limita a desarrollar una actividad mecánica y rutinaria.

- c. La adecuación persona /puesto de trabajo: "éste tipo de motivación, persigue incorporar en un puesto de trabajo concreto, a aquella persona que tenga los conocimientos, habilidades y experiencia suficientes, para desarrollar con garantías el puesto de trabajo y que además, esté motivada e interesada por las características del mismo" (1:80).

Actualmente, a éste tipo de motivación se le conoce con el nombre de competencias laborales.

- d. La participación y delegación: "consiste en que los trabajadores participen en la elaboración del diseño y planificación de su trabajo" (1:80).

Se fundamenta en el hecho, de que son los propios trabajadores quienes mejor conocen cómo realizar su trabajo y por eso, pueden proponer las mejoras o modificaciones más eficaces.

- e. El reconocimiento del trabajo efectuado: “los empleados suelen quejarse frecuentemente que cuando hacen un trabajo especialmente bien, el jefe no les comenta nada. Sin embargo, cuando cometen el primer error, el jefe aparece inmediatamente para criticarles” (1:80).

Ésta situación, puede desmotivar inmediatamente, incluso al mejor de los trabajadores.

- f. Evaluación del rendimiento laboral: “consiste en evaluar los resultados de la conducta laboral y proporcionar la información obtenida al trabajador” (1:80). Esto supone un importante estímulo motivador.

- g. El establecimiento de objetivos: “consiste en llegar a un acuerdo periódico, entre subordinado y jefe, sobre los objetivos a alcanzar, para un período de tiempo concreto” (1:80). También debe existir una revisión periódica para analizar el grado de cumplimiento de objetivos.

1.8 ROTACIÓN DE PERSONAL

La rotación de personal se refiere a la cantidad de personas que ingresan y se desvinculan de la empresa. Según Chiavenato “el término rotación de recursos humanos se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; esto significa que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente, se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella.” (4:188)

La rotación de personal no se puede definir como una causa, sino como un efecto, es decir, la consecuencia de ciertos fenómenos que se localizan interna o externamente en la organización. Dentro de los fenómenos externos se pueden mencionar: la situación de la oferta y la demanda del recurso humano y las oportunidades de empleo en el mercado de trabajo. Dentro de los fenómenos internos que ocurren en la organización se pueden citar: la política salarial, la política de beneficios, las oportunidades de crecimiento profesional, el tipo de relaciones humanas desarrolladas, la cultura organizacional, la política de reclutamiento y selección de recursos humanos.

La rotación se expresa a través de una relación porcentual en el transcurso de cierto período de tiempo. Para expresar la rotación se utilizan los índices mensuales o anuales, para permitir comparaciones o promover acciones. Los empleados tienden a abandonar la empresa y el puesto de trabajo que ocupan, principalmente para trabajar en otras instituciones.

Lo que se puede asegurar, es que uno de los principales desafíos de las organizaciones es retener a su personal, porque la cantidad de dinero que la organización desembolsa al ocupar de nuevo las plazas vacías, es muy importante. Cuando en una empresa existe un alto nivel de rotación, se crea un descontento del personal, que se demuestra al no desempeñar bien sus atribuciones y se presenta el desinterés en la realización de sus tareas. Estos factores generan una baja producción y la renuncia de otros trabajadores. Existe una correlación negativa entre las medidas de satisfacción en el trabajo y la rotación. Mientras más elevada es la satisfacción de un empleado, menor probabilidad que renuncie a su puesto. Por esta razón, el personal gerencial debe tomar en cuenta los elevados costos de la rotación, para darle a este tema la importancia que se necesita.

Para medir la rotación de personal, se utiliza el índice de rotación, que se refiere a la relación porcentual entre las admisiones y desvinculaciones del personal, en relación del número promedio de empleados de una empresa, en el transcurso de cierto tiempo. Si el índice es muy bajo, se da el estancamiento del personal y si es muy alto, representa que existe demasiada fluidez y se puede perjudicar a la empresa por falta de estabilidad.

La ecuación para medir la rotación de personal es:

$$\text{Índice de Rotación de personal} = \frac{(A + D) / (2 \times 100)}{(E \times M) / 2}$$

A = admisiones del personal en el área

D = desvinculaciones de personal en el área

E = empleados al inicio del período

M = empleados al final del período.

Un elevado índice de rotación en una empresa, trae varios costos, principiando con el reclutamiento del personal, para lo que se utilizan anuncios en el periódico o agencias encargadas de reclutar personal, entre otros. Al momento de contratar un nuevo empleado, se somete al proceso de inducción y capacitación, lo que ocasiona la distracción del personal encargado de su formación durante la jornada de trabajo y el abandono parcial del trabajo cotidiano. También se debe considerar que un empleado de reciente ingreso, no rendirá igual que uno antiguo, pues se necesita de un período de adaptación, que depende de la dificultad y la especialización de las tareas que se tienen que desempeñar y de la formación recibida. Lo anterior, tiene como consecuencia una disminución en la productividad general, que se refleja en los resultados de la empresa. La rotación de personal es un problema latente en todas las empresas, lo que se puede hacer para controlarlo, que no crezca y se salga de control, es verificar los

factores internos, como cultura organizacional, política salarial e incentivos laborales.

La empresa tiene que tratar de conservar el recurso humano, considerando que en la contratación, formación e integración de las personas en la organización, se ha invertido una considerable cantidad de dinero. De los recursos humanos, depende en gran parte, que todo marche en forma correcta dentro de la organización.

1.9 CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura de la organización es el resultado de la forma de interactuar con los empleados, proveedores y clientes. La cultura da respuesta a las preguntas: ¿Quiénes somos? ¿Cuáles son nuestros valores? y ¿Por qué estamos aquí?

“La cultura es importante para el empowerment de los individuos ya que el proceso de empowerment a menudo exige la ruptura de la tradición y un cambio en la cultura de una empresa”. (11:21)

La cultura de la empresa ofrece a los empleados un ambiente que les permite sentir estabilidad y confianza. Sin embargo, puede servir de freno ante la aparición de nuevas ideas. Tanto las prácticas laborales, como las ideas, sentimientos y actitudes de los empleados, pueden inhibir el empoderamiento, por lo que es necesario definir las y abordarlas.

La empresa, debe revelar a los empleados sus valores fundamentales y lograr que todos se sientan identificados con ellos y que a su vez los transmitan. Otro aspecto importante de la cultura, es la confianza. El líder debe inyectar confianza en todas las relaciones interpersonales. También es el responsable de

informar a los demás miembros de la organización y orientar a los empleados para que alcancen sus metas. Tiene la tarea de capacitar a los empleados para lograr que den lo mejor de sí a la organización y debe liberar toda la capacidad que tengan, con el fin que la organización completa sea beneficiada.

La identificación de la cultura organizacional es importante para el administrador de una organización. Esto lo ayudará a actuar de forma consistente, al promover cambios que traigan mejoras. Un estudio de cultura, permitirá comprender las relaciones de poder, las reglas no escritas y lo que es tenido como verdad, entre otros. En este sentido, aclara una serie de comportamientos que se consideran aparentemente indescifrables, lo que permite plantear un desempeño de la organización de acuerdo con la realidad.

La cultura que se desea implementar en la empresa, debe mantener, reforzar y elaborar los aspectos de la cultura actual que le sean favorables y compatibles para incorporarlos a la nueva cultura.

Luego de haber enunciado los aspectos favorables, es necesario identificar y eliminar los aspectos de la cultura y de la estructura actual que sean desfavorables a la implementación del empoderamiento.

Los gerentes, deben considerar a la empresa como un sistema social; y establecer el esquema del proceso de socialización en la empresa. Esta tarea se facilita, al responder el cuestionario que se presenta a continuación:

ANÁLISIS DE LA CULTURA

- “¿Cuáles son las hipótesis y las expectativas tácitas de la organización?”
- ¿Cuáles son los valores y las actitudes que se derivan de la naturaleza particular del negocio? ¿De qué manera los factores contingentes

(tecnología, reglamentos, relaciones laborales, competencia, etc.) influyen en las creencias y comportamiento organizacional?

- ¿Cuáles son las historias, leyendas y mitos que circulan relacionados con el pasado de la empresa, sus ejecutivos antiguos y actuales? ¿Cómo se explican los éxitos y fracasos de la empresa?
 - ¿Cuáles son los comportamientos y las condiciones necesarios para la promoción? ¿Cuáles son las aptitudes y habilidades esenciales para el éxito?
 - ¿De qué manera el reclutamiento, la formación, la promoción, las estructuras organizacionales y los sistemas gerenciales refuerzan la cultura organizacional actual?
 - ¿Cuál es el proceso implícito o explícito de socialización en la empresa? ¿A quienes se toman como modelos? ¿Cuáles son las señales y mensajes transmitidos a los empleados? ¿Cuáles son los valores transmitidos durante las sesiones de formación?
 - ¿Hasta qué punto la gente se siente comprometida con la empresa: se trata de un compromiso real o solamente de una participación calculada y parcial de parte de los gerentes y de los empleados? ¿Existen subgrupos cuyas culturas difieran considerablemente con la del resto de la empresa?"
- (5:130)

Al dar respuesta a las interrogantes anteriores, el gerente tiene suficientes elementos de juicio que le ayudarán a establecer los valores básicos, hipótesis y exigencias que vienen del pasado y de las contingencias presentes de la empresa, apoyándose en políticas y prácticas actuales de dirección.

Otro aspecto importante, que los gerentes deben tomar en cuenta, en el proceso de cambio cultural, es que deben definir el nivel a donde desean llegar. Es importante que los responsables de definir los aspectos a cambiar en la cultura actual de la empresa, tengan claro qué tipo de organización desean obtener.

1.10 SERVICIO AL CLIENTE

El cliente es una persona muy importante para cualquier empresa y es vital tomarlos en cuenta, porque determinan la razón de ser de la organización. El servicio al cliente, es el valor agregado, que se otorga a cada contacto que el cliente tenga con la empresa. Lo importante, es que el cliente tenga una buena impresión en conjunto de todo el servicio y no el éxito relativo de una u otra acción específica. El servicio al cliente comprende todas las actividades que la empresa o los colaboradores desarrollan o efectúan para satisfacer a los clientes; esto implica mucho más que oír sus quejas. Es importante conocer qué es lo que el cliente espera de la empresa y estar conscientes, que la clave para alcanzar la calidad de servicio, es por medio de la satisfacción del cliente.

"La atención a las necesidades del cliente precisa una mayor responsabilidad, interés y orgullo por el trabajo, y estos son factores importantes para el empowerment". (11:236)

Una empresa que se dedica a la prestación de un servicio, tiene un trabajo más desafiante que una que se dedica a la comercialización de los bienes. Esto se debe, en gran parte, al elemento interpersonal del encuentro, por esta razón, la actitud del personal juega un papel muy importante en el proceso.

Para que una organización sea próspera, debe contar con excelentes colaboradores. Además, debe tener una cultura apropiada, basada en actitudes, valores y acciones, que ayuden a la empresa a operar con efectividad. Se considera que la actitud del personal, es un factor importante y decisivo cuando el cliente decide comprar un bien o servicio. La comunicación que se entabla entre las personas, ayuda a desarrollar las relaciones con los clientes y a descubrir sus necesidades.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DEL EMPODERAMIENTO EN LA EMPRESA DESARROLLO DE SOFTWARE, S. A.

En el presente capítulo, se dan a conocer los resultados del diagnóstico realizado en la empresa objeto de estudio.

2.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

La empresa Desarrollo de Software S.A., es una empresa guatemalteca fundada hace 20 años. Se dedica al desarrollo y venta de programas de computación, brindando a los clientes, además de los programas, un servicio especializado de soporte telefónico general del sistema, en todas las áreas del software: financiera, ventas, inventarios, etc. para los clientes que adquieren el software.

En sus inicios la empresa contaba únicamente con tres empleados. Con el tiempo se ha ido expandiendo en el mercado dentro de Guatemala, Centroamérica y el Caribe, por lo que también ha crecido en su número de personal. Actualmente tiene 15 empleados.

El soporte a los clientes es una importante fuente de ingresos de la empresa, ya que los clientes que adquieren la licencia del software, cancelan en forma anual y anticipada el soporte. Y lo contratan por el tiempo que ellos decidan, así que, si el servicio no es de su agrado, no lo tienen que seguir contratando.

La empresa ha venido atravesando por diferentes problemas, relacionados principalmente con el recurso humano. Se ha registrado un aumento en la rotación del personal, baja calidad en la prestación del servicio al cliente y desmotivación de los empleados.

El personal de atención al cliente, fue contratado después de un largo proceso de reclutamiento y selección y ha sido capacitado durante un período de tiempo bastante extenso (un año y medio aproximadamente). Esta capacitación ha implicado un gasto bastante fuerte para la empresa.

En los últimos meses la rotación de personal se ha aumentado y los clientes han presentado quejas acerca de la disminución de la calidad en el servicio que les han prestado. Además, se han observado actitudes en los empleados que indican desmotivación, como ausencias frecuentes, llegadas tarde, etc., situaciones que antes no se presentaban.

Como se expuso anteriormente, debido a que la capacitación de un empleado conlleva una serie de gastos considerables para la empresa, se quiere evitar que exista una alta rotación de personal. Adicionalmente, se desea crear un ambiente de trabajo que permita al empleado sentirse a gusto y motivado para cumplir sus funciones y realizar el trabajo de la mejor manera posible.

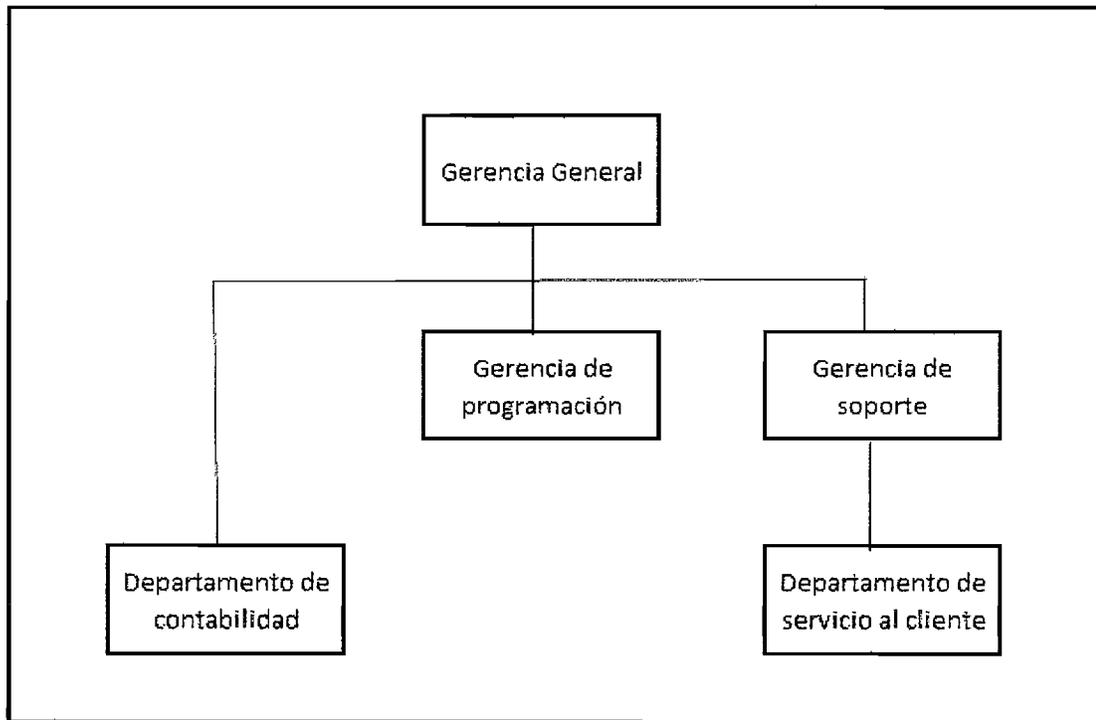
2.1.1 Jerarquía y delegación de autoridad de la empresa

Con el propósito de verificar como se encuentra organizada la empresa respecto a su personal, se realizó una entrevista con el gerente general. Durante esta entrevista se verificó que la organización no tiene definida una estructura. No cuentan con organigramas que indiquen el lugar jerárquico de cada gerencia o departamento de la organización.

Los empleados no tienen claramente definido a donde deben acudir, en caso de necesitar algún permiso o autorización. De igual forma, al momento de resolver los requerimientos de los clientes, no existe un procedimiento que muestre los pasos a seguir en cada caso específico.

El organigrama que se estructuró en base a la información que se obtuvo, es el siguiente:

Gráfica 1
Organigrama general actual
Desarrollo de Software S.A.

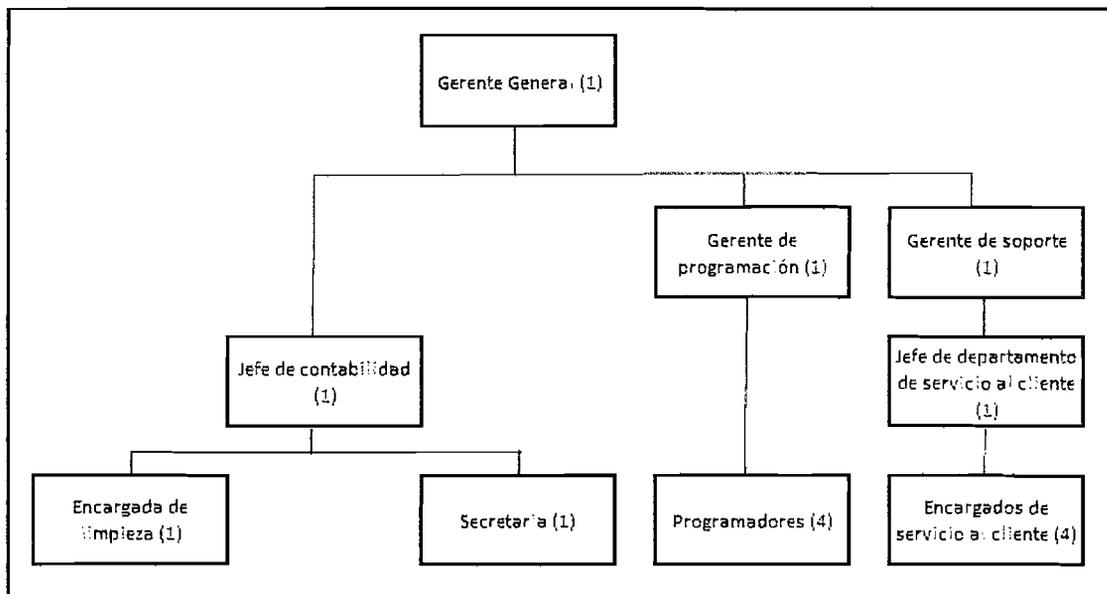


Fuente: elaboración propia. Año 2009.

Como se puede observar en el organigrama anterior, la estructura organizacional de la empresa tiene tres niveles jerárquicos. El departamento de contabilidad, además de llevar la contabilidad de la empresa, tiene a su cargo el mantenimiento y la recepción. En la gerencia de programación, es donde se desarrollan los programas y modificaciones de los mismos, que solicitan los clientes. Y en la gerencia de soporte a clientes, se encuentra el departamento de atención al cliente, donde se reciben las requisiciones de los clientes, por vía telefónica y por correo electrónico.

Para ampliar más la información acerca de los puestos que existen en la empresa, en base a la información que proporcionó el gerente general, se elaboró el siguiente organigrama nominal:

Gráfica 2
Organigrama nominal actual
Desarrollo de Software S.A.



Fuente: elaboración propia. Año 2009.

Como se observa en el organigrama de puestos, en la empresa laboran 15 personas. Todos los puestos están ocupados actualmente y las entrevistas se realizaron al total de los empleados.

2.2 DELEGACIÓN DE AUTORIDAD

Para establecer la forma de delegación de autoridad en la empresa objeto de estudio, se realizó una entrevista con cada empleado de la empresa.

Los resultados de las entrevistas se muestran a continuación.

2.2.1 Departamento de Contabilidad

En el departamento de contabilidad, trabajan 3 empleados: el contador, la secretaria recepcionista, que también cumple la función de auxiliar de contabilidad y la persona encargada de la limpieza de la oficina. La secretaria recepcionista y la persona encargada del mantenimiento y limpieza de la oficina están bajo la supervisión del contador de la empresa. La entrevista se realizó a los tres empleados.

Las entrevistas se realizaron en este departamento, para verificar si las actividades que se realizan, las podían hacer sin necesidad de consultar con su jefe inmediato superior, o si al contrario, tenían que cumplir exactamente los requerimientos del encargado del departamento y siempre consultando antes de tomar cualquier decisión.

En la entrevista que se realizó a la secretaria, se verificó que sus atribuciones principales son: responder las llamadas telefónicas y recibir a las personas que visitan la empresa. Además, está encargada de grabar información contable en el sistema y de elaborar toda clase de correspondencia que se envía a los clientes y proveedores. Estas actividades, las realiza sólo cuando se lo solicita el contador.

A través de la entrevista, se pudo verificar, que este puesto no tiene oportunidad de tomar decisiones respecto a sus labores, porque todo su trabajo es exclusivamente seguir instrucciones del encargado del departamento.

En la entrevista que se realizó a la persona encargada de la limpieza, se verificó que sus funciones principales son: tener limpia la oficina, preparar y servir café y entregar en la oficina de los clientes toda clase de correspondencia. Al igual que la secretaria, la mayor parte de estas actividades, las realiza sólo cuando se lo solicita el contador.

En este puesto también se verificó, a través de la entrevista que no tiene oportunidad de tomar decisiones respecto a sus labores, porque todo su trabajo se hace siguiendo las instrucciones del encargado del departamento.

En la entrevista que se realizó al contador de la empresa, se verificó que sus principales actividades están relacionadas con todo el proceso contable de la empresa. Además, está encargado de delegar y supervisar el trabajo de la secretaria y de la persona encargada de la limpieza. Esta persona, a su vez, tiene que consultar con el gerente general, antes de tomar cualquier decisión respecto a su trabajo y el de las personas a su cargo.

2.2.2 Gerencia de programación

En esta unidad administrativa de la empresa laboran 4 programadores y el gerente de programación. La entrevista se realizó a las 5 personas.

Los resultados de las entrevistas, indican que este departamento no tiene contacto directo con el cliente externo. Los programadores atienden solamente las solicitudes de los clientes internos, es decir, los mismos empleados,

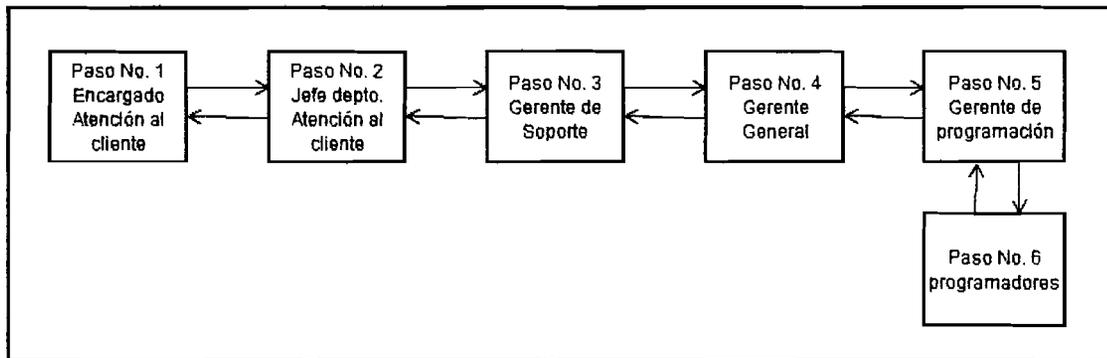
principalmente del departamento de atención al cliente, porque es ahí donde se originan las solicitudes de cambios en los programas, ya sea porque un cliente lo requiere o bien porque un encargado de atención al cliente, que también realiza pruebas al programa para su correcto funcionamiento, reporte alguna falla en el mismo. Todas las solicitudes que atienden en programación, tienen que ser autorizadas previamente por el gerente general. Todas las solicitudes de modificaciones de los programas, se trasladan al gerente de programación, quien es el que delega a uno de sus programadores la tarea de resolver el requerimiento planteado.

Después que los programadores realizan el cambio, deben de trasladar su trabajo al gerente de programación, para la respectiva revisión y aprobación. Si el gerente está de acuerdo con el cambio realizado en el programa, se pide la aprobación del gerente general, quien es el que tiene la decisión final si se realiza la modificación al programa. En este departamento también se observa la falta de delegación a los empleados, Los entrevistados manifestaron, que no pueden hacer las modificaciones, si no consultan antes con el gerente, aunque sean cambios muy sencillos. Y esto significa, que el procedimiento lleva mucho tiempo en aprobarse.

El gerente de programación explicó, que los cambios que se hacen en los programas, si necesitan ser revisados por una sola persona al final del proceso, para lograr que no se pierda el estándar de programación de la empresa. Por esa razón, la falta de delegación de toma de decisiones en los programadores puede ser justificada.

El proceso que sigue el departamento de programación para atender a los clientes internos se puede observar en el siguiente esquema:

Gráfica 3
Proceso general de atención a clientes internos
Desarrollo de software, S. A.



Fuente: elaboración propia. Año 2009.

De acuerdo al esquema anterior, el proceso se inicia cuando un miembro del departamento de atención al cliente recibe una solicitud de parte del cliente que involucre cambios en los programas, o bien que debido a las pruebas del software se encuentre algún error en el programa que deba modificarse en programación. El encargado de atención al cliente, debe registrar la solicitud del cliente en el programa que tienen para el efecto (paso 1) y trasladar dicha solicitud al jefe del departamento de atención al cliente (paso 2). El jefe del departamento de atención al cliente lo traslada al gerente de soporte (paso 3), quien lo debe trasladar al gerente general de la empresa (paso 4). Cuando el gerente general lo analiza, traslada el requerimiento al gerente de programación (paso 5), para que éste lo traslade a un programador encargado de hacer la modificación (paso 6).

Todo este procedimiento lleva bastante tiempo en completarse, incluso varios días, porque el gerente general no llega todos los días a la oficina y cuando eso sucede, retrasa más el traslado del requerimiento del cliente a los programadores, alargando así el tiempo de respuesta a los clientes, en este caso interna y externamente, porque la mayoría de las veces el requerimiento se

origina por la solicitud de un cliente de la compañía y en un menor número de veces, los requerimientos se dan porque un miembro del equipo del departamento de atención al cliente, encuentra algún problema en el software, que se debe resolver en programación.

Para continuar con el procedimiento, cuando el programador realiza el cambio en el programa, informa al gerente de programación para que lo revise. El gerente de programación lo traslada al gerente general y cuando éste da su visto bueno, lo traslada al gerente de soporte para que éste a su vez lo traslade al encargado del departamento de atención al cliente, y finalmente llegue la respuesta a la persona que recibió la solicitud del cliente o que hizo el reporte del error.

2.2.3 Gerencia de soporte

En esta unidad administrativa trabajan 6 personas, siendo por esto, la unidad de mayor personal en la empresa. La entrevista se realizó a las 6 personas: el gerente de soporte, el encargado del departamento de atención al cliente y las 4 personas encargadas de atender a los clientes.

Los resultados de las entrevistas, en la gerencia de soporte, indican, que son éstos empleados los que tienen a su cargo la atención personalizada de los clientes.

El objetivo principal de la investigación en este departamento, fue conocer el proceso de la recepción de las quejas y solicitudes de los clientes. Y a su vez establecer el proceso que siguen los requerimientos para la resolución de los problemas planteados por los clientes.

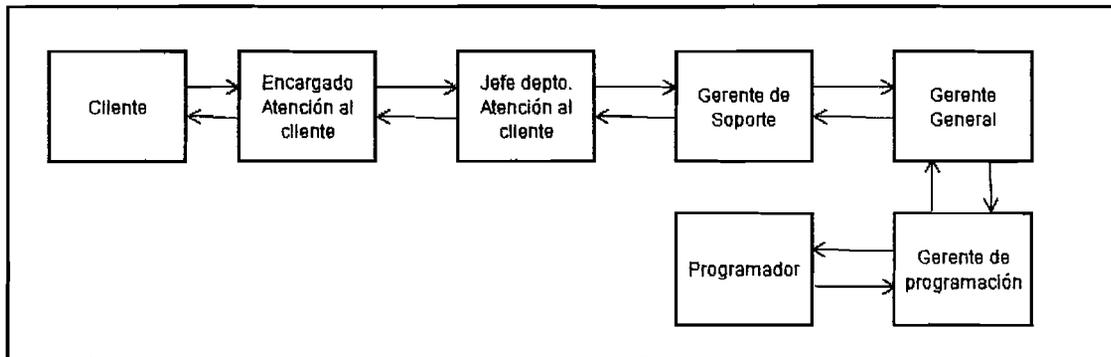
En las entrevistas, se verificó que el departamento de atención al cliente, es el primero que tiene el contacto directo con el cliente y es ahí donde se reciben todas las solicitudes de cambios en los programas y consultas de los clientes acerca del funcionamiento del programa, ya sea por vía telefónica o por correo electrónico. Cada empleado del nivel operativo de este departamento, lleva un registro de las llamadas y correos que reciben de los clientes, con la descripción del requerimiento y la fecha y hora de recepción. Este departamento, tiene como una de sus prioridades, llevar completo este registro. También anotan la fecha y hora de resolución, porque al gerente general le interesa saber el tiempo que se tardan en resolver cada solicitud, con el objetivo de optimizar el mismo.

También se verificó a través de la entrevista, que en este departamento, los empleados no tienen autorizado tomar ninguna decisión para resolver los problemas o dudas planteadas. El trabajo principal de este departamento es la recepción y registro de las solicitudes de los clientes. Y como segunda función está la de verificar el correcto funcionamiento del software. Por lo que, cuando no se está atendiendo a los clientes, deben estar probando el software para verificar que todo funcione correctamente.

Cuando los empleados del departamento de atención al cliente, atienden a un cliente, registran la solicitud y la trasladan al encargado del departamento. El encargado del departamento, tampoco puede tomar una decisión con respecto a la resolución de los requerimientos; también debe registrar el requerimiento en el programa diseñado especialmente para el efecto, y debe trasladarlo al gerente de soporte. Dependiendo del tipo de solicitud, si ésta involucra al departamento de programación, el gerente de soporte traslada la solicitud al gerente general, para que el pueda trasladar la solicitud a la gerencia de programación y continuar así con el trámite de resolución.

El proceso de atención, en el departamento de atención al cliente, se puede observar en el siguiente esquema:

Gráfica 4
Proceso general de atención a clientes externos
Desarrollo de Software, S. A.



Fuente: elaboración propia. Año 2009.

Durante la entrevista, se consultó con los empleados del nivel operativo, si consideraban que los requerimientos de los clientes eran demasiado difíciles de resolver, para solicitar la ayuda del encargado del departamento y a su vez del gerente de soporte. A lo que respondieron que la mayoría de solicitudes y quejas son de rápida solución y por el conocimiento y experiencia que ellos tienen acerca de su trabajo, al momento de dar la respuesta al cliente, después de cumplir todo el procedimiento descrito anteriormente, la mayoría coincide, que la resolución que se da a los clientes, corresponde a la que ellos darían si tuvieran la autorización de hacerlo sin trasladar todas las solicitudes a sus superiores.

2.2.3.1 Medición del tiempo de respuesta a los clientes

Para estimar el tiempo de respuesta a los clientes en las solicitudes que llegan al departamento de atención al cliente, se realizó el siguiente análisis de tiempo, desde que el cliente llama a la empresa hasta que le resuelven la solicitud.

Para efecto de este análisis, se tomaron como ejemplo los siguientes tipos de solicitudes por los clientes, que a consideración de los encargados de atención al cliente, son los que más se presentan a diario:

- a) Solicitud de listados nuevos
- b) Reporte de errores en opciones del sistema
- c) Solicitud de corrección de errores cometidos por los usuarios del sistema
- d) Consultas de donde encontrar información en el sistema

Cuando el departamento de atención al cliente recibe una solicitud, al seguir los pasos del proceso que se observa en la gráfica, el tiempo estimado que se lleva es el siguiente:

Cuadro 1
Tiempo resolución de solicitudes
Desarrollo de Software S. A.

Pasos del proceso	Tiempo
Paso 1 El cliente llama a la empresa y expone su solicitud al encargado de atención al cliente	15 minutos
Paso 2 La persona que recibe la solicitud del cliente la registra en el sistema y la traslada al jefe del departamento de atención al cliente	15 minutos
Paso 3 El jefe del departamento de atención al cliente registra la solicitud y la traslada al gerente de soporte	15 minutos

<p>Paso 4 El gerente de soporte revisa que la solicitud este registrada correctamente por la persona que atendió al cliente y por el jefe del departamento y la traslada al gerente general</p>	2 horas
<p>Paso 5 El gerente general traslada la solicitud del listado al gerente de programación</p>	1 día
<p>Paso 6 El gerente de programación traslada la solicitud del cliente a un programador que esté disponible.</p>	15 minutos
<p>Paso 7 El programador elabora el cambio o listado que solicitó el cliente. Después de elaborado el listado el programador informa al gerente de programación</p>	Tiempo depende del tipo de cambio. Puede ser de 1 hora a un día.
<p>Paso 8 El gerente de programación revisa el cambio o listado en el sistema y le informa al gerente general que ya fue completado el listado</p>	1 hora
<p>Paso 9 El gerente general informa al gerente de soporte que ya fue completada la solicitud del cliente para que se realicen las pruebas necesarias para ver si funciona correctamente.</p>	15 minutos
<p>Paso 10 El gerente de soporte le informa al jefe del departamento de atención al cliente que ya está listo el cambio solicitado por el cliente y que se debe probar antes de informarle al cliente</p>	15 minutos
<p>Paso 11 El jefe del departamento de atención al cliente le informa a la persona que atendió al cliente que hizo la solicitud, que ya está listo para que se pruebe que todo funcione como lo solicitaron.</p>	15 minutos
<p>Paso 12 El encargado de atender al cliente prueba el listado, si todo está correcto informa al jefe del departamento.</p>	1 hora

Paso 13 El jefe del departamento de atención al cliente le informa al gerente de soporte que el cambio o listado está correcto	15 minutos
Paso 14 El gerente de soporte da la autorización al jefe del departamento de atención al cliente, para que se informe al cliente que ya está listo el cambio que solicitó.	15 minutos
Paso 15 El jefe del departamento de atención al cliente le informa a la persona que atendió al cliente que ya puede llamarlo e informarle que su solicitud está lista.	15 minutos
Paso 16 El encargado de atención al cliente llama al cliente para informarle que su solicitud está completada.	5 minutos
TIEMPO TOTAL ESTIMADO	2 días y 6 horas aproximadamente

Fuente: elaboración propia. Año 2009.

2.3 MOTIVACIÓN DEL PERSONAL

2.3.1 Satisfacción de las necesidades

Para medir la motivación del personal, se utilizó el método de encuesta. Se realizó una misma encuesta a la totalidad de los empleados del nivel operativo de la empresa, que fueron 11 personas en total. En esta encuesta también se incluyó al encargado del departamento de atención al cliente y al contador.

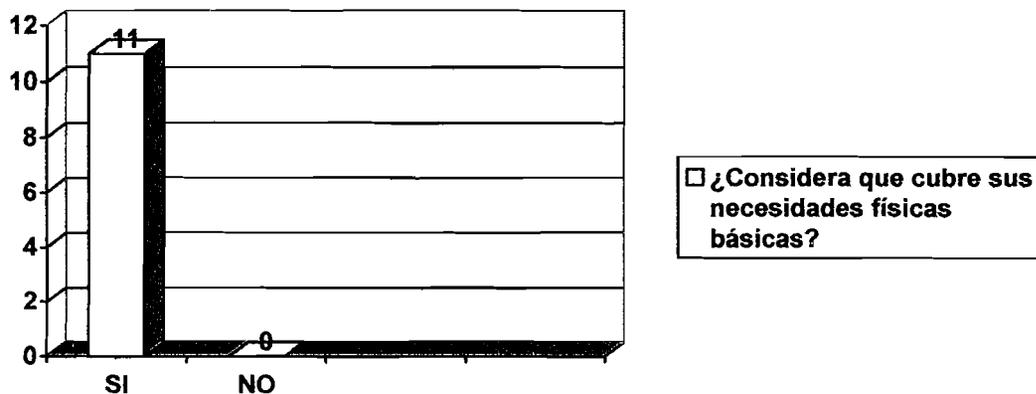
En la encuesta se evaluó principalmente el nivel de satisfacción de las necesidades de los empleados. Para elaborar la encuesta se tomó como modelo

la teoría de la motivación ERC (necesidades de existencia, relaciones y crecimiento) que es la remodelación de la teoría de las necesidades de Maslow.

La encuesta se dividió en tres partes, con el fin de verificar la satisfacción de las necesidades de existencia, de relación y de crecimiento de los empleados.

Los resultados de la primera parte de la encuesta, en la que se evaluaron las necesidades de existencia, se muestran a continuación:

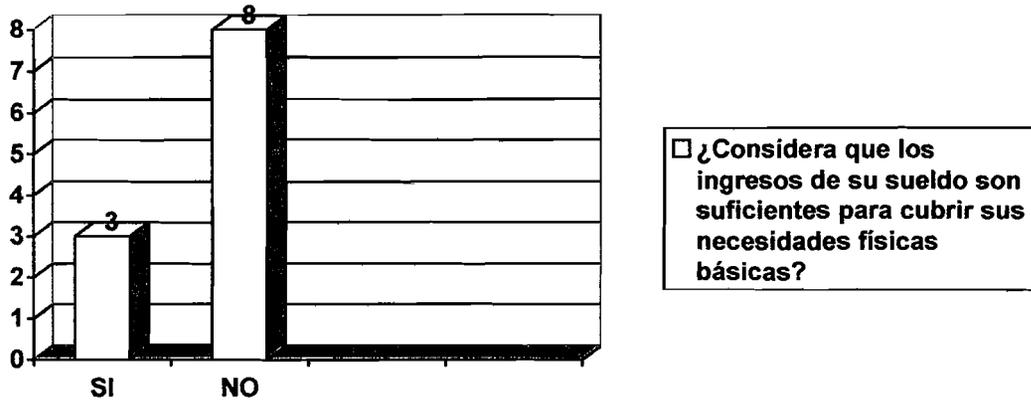
Gráfica 5
Necesidades de Existencia
Cobertura de necesidades físicas básicas
Desarrollo de Software S.A.



Fuente: elaboración propia. Año 2009.

Según los resultados de la encuesta, la totalidad de empleados que laboran en la empresa, si satisfacen sus necesidades físicas básicas, entre las que se encuentran comida, ropa, medicina etc.

Gráfica 6
Necesidades de existencia
Cobertura de necesidades físicas básicas con el sueldo
Desarrollo de Software S.A.

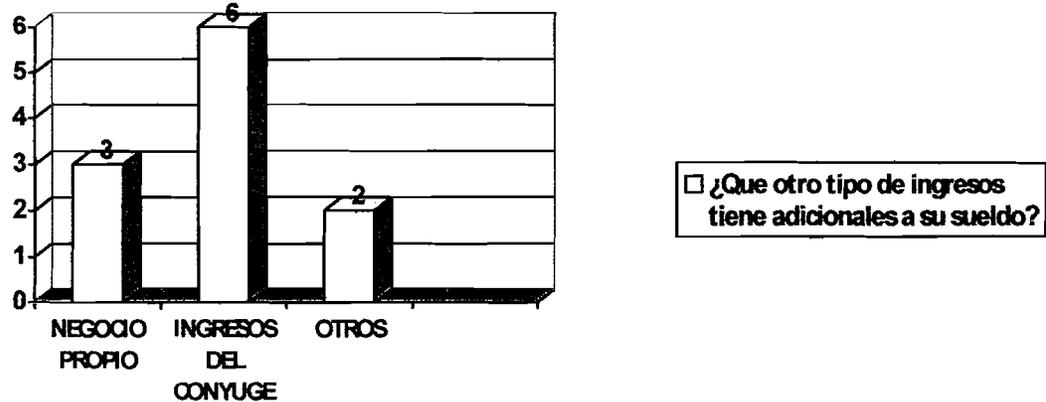


Fuente: elaboración propia. Año 2009.

Para complementar la pregunta anterior, se consultó a los empleados si para cubrir sus necesidades básicas les era suficiente con el sueldo que devengan en la empresa. Según el resultado de la encuesta, para la mayoría de empleados no logran cubrir sus necesidades físicas básicas con los ingresos que tienen por el sueldo que devengan en la empresa. Esto demuestra que los sueldos que devengan los empleados son bajos.

La última pregunta que se realizó para analizar si los empleados cubren sus necesidades físicas básicas, fue para verificar que otros ingresos tienen los empleados de la empresa .

Gráfica 7
Necesidades de existencia
Ingresos Adicionales
Desarrollo de Software S.A.

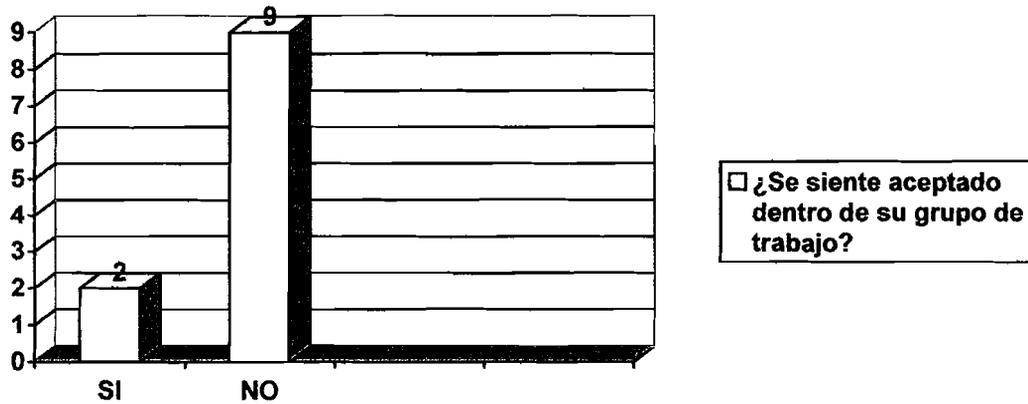


Fuente: elaboración propia. Año 2009.

Los resultados de esta pregunta, demuestran que los empleados tienen que buscar otras fuentes de ingresos, como negocios propios, ingresos de los cónyuges y otros, como por ejemplo: remesas del exterior de familiares, para complementar su sueldo y de esta forma cubrir sus necesidades físicas.

Los resultados de la segunda parte de la encuesta, en la que se evaluaron las necesidades de relaciones, se muestran a continuación:

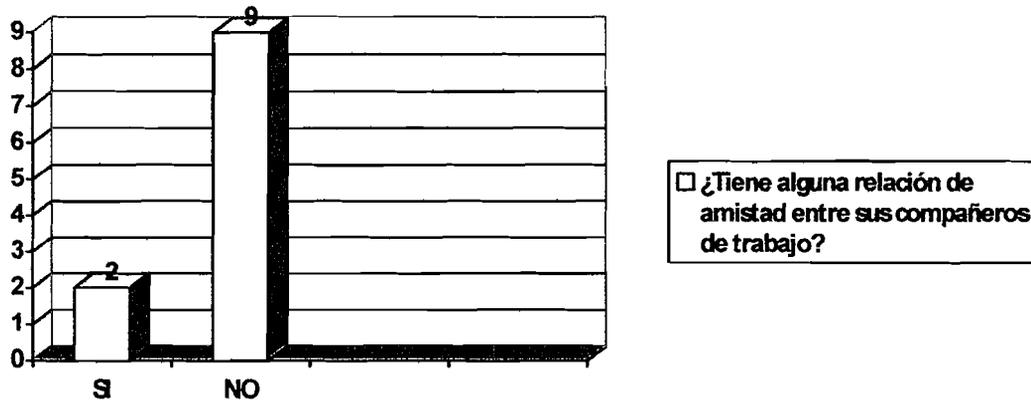
Gráfica 8
Necesidades de relaciones
Aceptación en el grupo de trabajo
Desarrollo de Software S.A.



Fuente: elaboración propia. Año 2009.

Para evaluar la satisfacción de las necesidades de relaciones de los empleados, primero se les preguntó si se sentían aceptados en su grupo de trabajo, y nueve personas respondieron que no se sienten aceptados dentro de su grupo de trabajo, porque la mayor parte del tiempo todos los empleados no pueden relacionarse entre si.

Gráfica 9
Necesidades de relaciones
Amistad entre los compañeros de trabajo
Desarrollo de Software S.A.

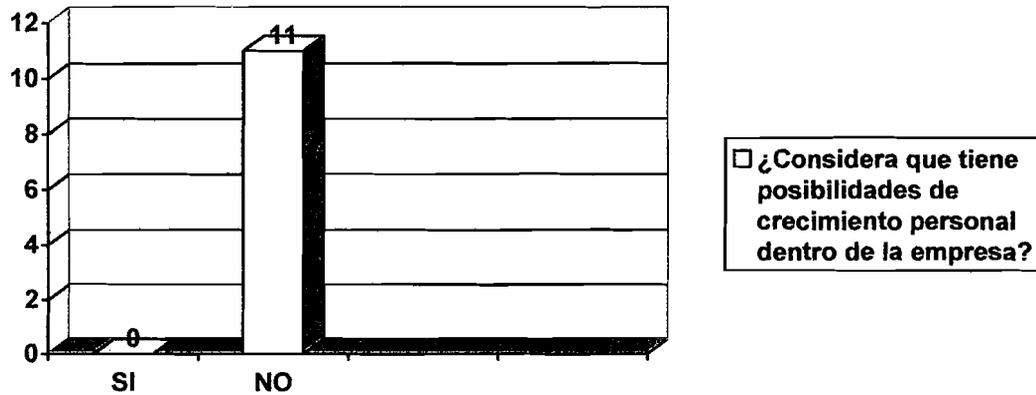


Fuente: elaboración propia. Año 2009.

Con esta pregunta, se verificó que los empleados trabajan individualmente, todas las atribuciones que tienen las resuelven desde el principio sin compartir los problemas y las soluciones que encuentran, esto no les permite compartir con sus compañeros y se deriva en que no logran crear relaciones de amistad entre sus compañeros de trabajo.

En la última parte de la encuesta, se evaluó el grado de satisfacción de las necesidades de crecimiento. Los resultados de la encuesta se muestran a continuación:

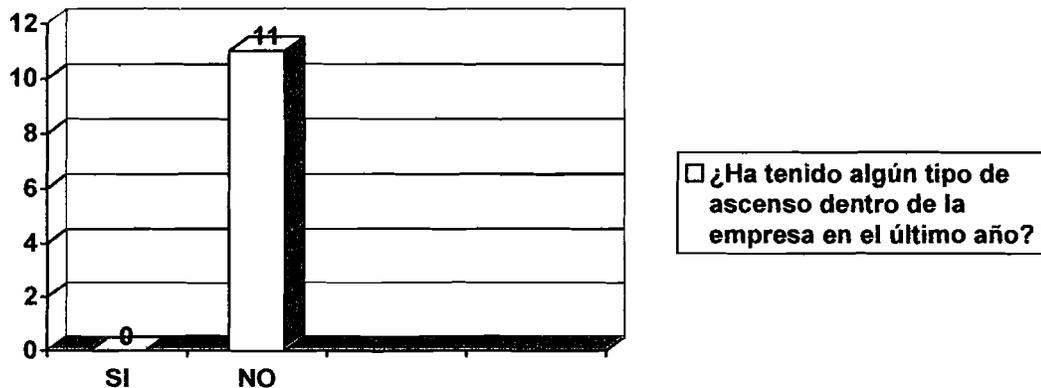
Gráfica 10
Necesidades de Crecimiento
Crecimiento dentro de la empresa
Desarrollo de Software S.A.



Fuente: elaboración propia. Año 2009.

Los resultados de esta pregunta, demuestran que la totalidad de los empleados consideran que no tienen ninguna posibilidad de crecimiento dentro de la empresa, porque no hay puestos a los que puedan ascender, esto debido a que los puestos gerenciales están ocupados por los dueños de la empresa y por lo mismo nunca estarán vacantes.

Gráfica 11
Necesidades de crecimiento
Ascensos dentro de la empresa en el último año
Desarrollo de Software S.A.



Fuente: elaboración propia. Año 2009.

Para complementar la pregunta anterior, en la que los empleados consideran si pueden o no crecer dentro de la empresa, se realizó la pregunta para verificar si han tenido ascensos dentro de la empresa en el último año, y las respuestas demuestran que ningún empleado ha tenido ascensos dentro de la empresa.

Los resultados de la encuesta indican, que las necesidades de existencia, de relaciones y de crecimiento de los empleados no están satisfechas dentro de la empresa, debido a que no les alcanza el sueldo para satisfacer sus necesidades básicas, no tienen ninguna relación de amistad ni se sienten aceptados en su grupo de trabajo y además no tienen posibilidades de crecimiento dentro de la misma.

Durante la investigación, a través de la observación también se verificó, que todos los puestos de gerencia están ocupados por personas que llevan ahí desde el inicio de la empresa, además son accionistas de la organización. Por esa misma razón, dichos puestos no están vacantes en ningún momento, lo que

hace que los empleados de nivel operativo, se desesperen por no tener ninguna posibilidad de crecer dentro de la empresa y terminan por retirarse y buscar mejores ofertas.

2.3.2 Tipos de motivación

Para conocer los tipos de motivación que se practican en la empresa, se realizó una entrevista con cada gerente, para conocer que técnicas utilizan para motivar a los empleados.

Se verificó a través de las entrevistas, que el principal tipo de motivación que los gerentes utilizan con sus empleados, es de tipo económico, dando una pequeña bonificación por ciertos requisitos cumplidos durante el mes. Por ejemplo, tienen la política de dar una bonificación por no llegar ningún día tarde al trabajo durante el mes. También tienen la bonificación por no faltar ningún día al trabajo y también no pedir permisos durante el mes. De esta forma el empleado se hace acreedor a la bonificación antes mencionada. Sin embargo, en la práctica, dicha bonificación no es otorgada a los empleados, porque es poco probable que alguno cumpla con el requisito solicitado. Durante el proceso de la investigación, se pudo observar, que las llegadas tarde y los permisos por parte de los empleados, son bastante frecuentes.

2.4 ROTACIÓN DE PERSONAL

Para medir la rotación del personal en la empresa se utilizó el índice de rotación. Este índice se refiere a la relación porcentual entre las admisiones y desvinculaciones del personal en relación del número promedio de empleados de una empresa en el transcurso de cierto tiempo.

Si el índice es muy bajo, se da el estancamiento del personal y si es muy alto representa que existe demasiada fluidez y se puede perjudicar a la empresa por falta de estabilidad.

La ecuación para medir la rotación de personal es:

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{(A + D) / (2 \times 100)}{(E + M) / 2}$$

A = admisiones del personal en el área

D = desvinculaciones de personal en el área

E = número de empleados al inicio del período

M = número de empleados al final del período

Para obtener los datos a emplear en la fórmula, se entrevistó al encargado del departamento contable, que también tiene a su cargo el registro de nómina de los empleados y tiene el conocimiento de cuantos empleados han entrado y salido de la empresa. Se analizó un período de doce meses, de enero a diciembre, obteniendo la siguiente información:

Admisiones de personal en el año = 5 personas

Desvinculaciones de personal en el año = 4 personas

Empleados en el mes de enero = 15

Empleados en el mes de diciembre = 14

Índice de rotación de personal

$$= \frac{(5 + 4) / 2 \times 100}{(15 + 14) / 2}$$

$$= \frac{9 / 2 \times 100}{(29) / 2}$$

$$= \frac{4.5 \times 100}{14.5}$$

$$= \frac{450}{14.5}$$

$$= 31.03 \%$$

El resultado de la fórmula muestra que en la empresa objeto de estudio, el índice de rotación de personal representa un 31%. Dicho índice se considera demasiado alto para la empresa. Algunos autores, consideran aceptable un índice del 5% al 15% de rotación de personal. Sin embargo, otros teóricos señalan que el índice de rotación, no debe de sobrepasar el 10%.

2.5 SERVICIO AL CLIENTE

Para verificar el punto de vista de los clientes, con respecto a la atención que se les estaba proporcionando por parte de la empresa objeto de estudio, se realizaron 17 entrevistas telefónicas con los clientes que llamaron a la empresa durante el período de dos semanas. En la entrevista, se trataron los puntos de la rapidez en la atención de las llamadas, el tiempo de resolución a sus quejas o solicitudes y por último se verificó el tipo de atención que los empleados proporcionaban a los clientes.

Cuando se consultó a los clientes, respecto a la rapidez en la atención de sus llamadas, respondieron que sus llamadas si eran atendidas rápidamente la

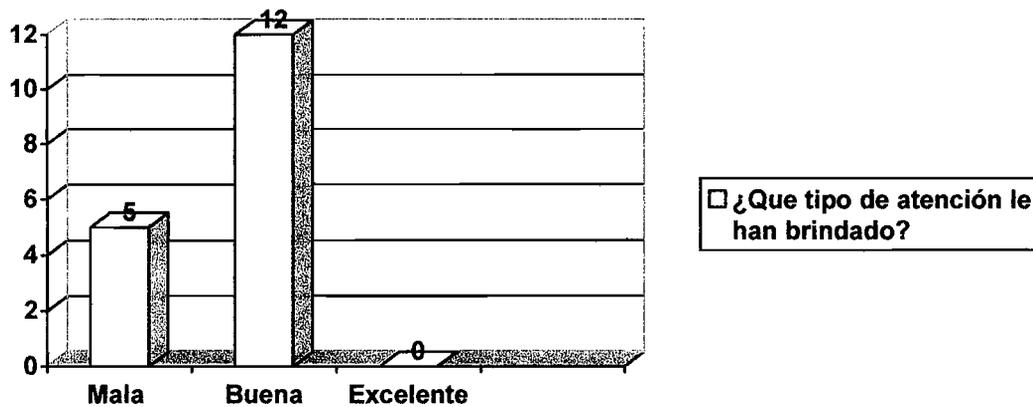
mayoría de veces cuando se comunicaban a la empresa. La comunicación era por vía telefónica, o bien, por escrito a través de correo electrónico. También respondieron que siempre la comunicación era dirigida al departamento de soporte de la compañía, porque si intentaban comunicarse con alguno de los gerentes sus llamadas no eran atendidas.

En la segunda parte de la entrevista, se consultó con los clientes acerca del tiempo en la resolución de sus quejas o solicitudes que reportaron. En esta parte los clientes respondieron que la mayoría de veces que se comunicaban con la empresa, el tiempo de respuesta era, según ellos demasiado tardado, para las consultas que hacían.

Los clientes también expresaron que durante varios días, insistían en obtener una respuesta a sus solicitudes con las personas que les atendían del departamento de soporte, pero las respuestas del personal siempre eran que necesitaban varias autorizaciones para continuar con la resolución de los requerimientos.

En la última parte de la entrevista se realizó la siguiente pregunta a los clientes sobre su opinión del tipo de atención que les daban los empleados del departamento de soporte, los resultados se muestran a continuación en la siguiente gráfica:

Gráfica 12
Tipo de atención a los clientes
Desarrollo de Software S. A.



Fuente: elaboración propia. Año 2009.

Se les preguntó a los clientes si podían calificar la atención que se les brindó entre las características de excelente, buena o mala. 12 personas respondieron que la atención era buena, 5 personas respondieron que varias veces habían sido mal atendidos y ni un solo cliente respondió que le daban una atención excelente.

2.6 ANÁLISIS DE RESULTADOS

El principal problema que reflejó el diagnóstico realizado en la empresa Desarrollo de Software S.A., es la lentitud en la atención de las solicitudes de los clientes, que se dirigen al departamento de soporte de la compañía. Éste retraso en la atención de las solicitudes de los clientes, se debe principalmente, al proceso que se debe seguir para darle solución. A la intervención de varios niveles jerárquicos y que la aprobación final de la respuesta que se da a los clientes, depende de la autorización del gerente de soporte. Ésta situación, genera incomodidad en los clientes, porque éstos consideran que sus

requerimientos, pueden ser resueltos, la mayoría de las veces, en un menor tiempo.

Adicional a este problema, el diagnóstico también reflejó que los empleados no satisfacen sus necesidades de relaciones y de crecimiento dentro de la empresa y que para satisfacer sus necesidades básicas tienen que contar con otro tipo de ingresos además del sueldo. Esto a su vez genera desmotivación laboral y por consecuencia, la rotación de personal que tiene un índice alto.

Debido a lo anterior, se hace necesario seguir una estrategia que genere cambios en los procesos administrativos, relacionados con la atención a los clientes, con el fin de mejorar los tiempos de respuesta a las solicitudes y brindar un servicio de mayor calidad.

Además, se debe de revisar las formas de motivación a los empleados y crear más factores motivacionales, además de los económicos que ya existen.

CAPÍTULO III

GUÍA PARA LA APLICACIÓN DEL EMPODERAMIENTO (EMPOWERMENT) EN UNA EMPRESA DEDICADA AL DESARROLLO DE SOFTWARE

A continuación se presenta la guía que permite aplicar el empoderamiento en la empresa objeto de estudio.

3.1 OBJETIVO

7

Guiar a la empresa Desarrollo de Software, S. A., durante el proceso del cambio de su situación actual, hacia el empoderamiento, proporcionando a través de esta guía, los elementos y estrategias necesarias, que le ayuden en el proceso de transición.

3.2 RESPONSABLES

Las personas que se deben involucrar en el proceso de transición al empoderamiento son:

1. Gerente general
2. Gerente de soporte
3. Gerente de programación
4. Contador general
5. Personal operativo

3.3 EMPODERAMIENTO

Durante el proceso de cambio se debe tomar en cuenta la comprensión que tendrá el empleado acerca del empoderamiento. Debido a que durante el proceso, las personas tendrán nuevos valores sobre sí mismas, sus trabajos, aspiraciones, etc. Las personas deben entender por completo, que con el empoderamiento tendrán nuevas oportunidades y a la vez demandas dentro de la organización. Las personas tendrán que aceptar más responsabilidades y deben aprender a enfrentarse a los diversos problemas que se les presenten desarrollando nuevas estrategias o procedimientos para resolverlos.

A continuación se explican las actividades que se sugiere desarrollar durante las tres fases durante la implementación del empoderamiento:

3.4 PRIMERA FASE: EMPRENDER Y DIRIGIR EL VIAJE

Para la implementación del empoderamiento, es indispensable energizar a las personas y ofrecerles las directrices personales necesarias para adoptar dicho cambio.

Dentro de la primera fase, es necesario aplicar las tres claves de implementación del empoderamiento:

3.4.1 Clave 1: compartir la información con todos

Esta es la primera actividad necesaria y fundamental durante el proceso, ya que permite que los miembros de los equipos sientan que son tomados en cuenta y se les tiene la suficiente confianza para compartir con ellos información valiosa para la empresa. La comunicación, ligada con la información, hará sentir a los empleados que son tomados en cuenta en el nuevo camino que se ha iniciado

hacia el empoderamiento. Para cumplir con este paso del proceso se recomienda organizar un sistema de capacitación, en el que la empresa invierta una hora y el empleado otra. Se recomienda tener dos reuniones cada semana con los miembros de los equipos y sus gerentes. En dichas reuniones se debe permitir que las personas expresen los problemas encontrados y las dudas que surjan hasta el momento.

- **Primera reunión para compartir información con los empleados**

Durante la primera reunión, es importante compartir con los empleados la decisión que ha tomado la gerencia de cambiar la actual estructura de la empresa y modificarla hacia una empresa basada en el empoderamiento.

Se recomienda que la primera reunión de trabajo, sea de manera especial, por ejemplo durante un desayuno o almuerzo de trabajo, ya que es ahí donde se explicará a las personas el proceso que están iniciando. En la primera reunión se deben tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- a) Explicar a todo el personal la decisión tomada de realizar el cambio en la empresa
- b) Exponer que se pretende alcanzar con dicho cambio y con la introducción del empoderamiento.
- c) Explicar a los empleados los problemas encontrados en el proceso actual de la atención a los clientes.
- d) Exponer hacia donde se quiere llevar a la empresa

e) Explicar lo más detalladamente que es el empoderamiento y el tiempo que llevará la inducción al mismo.

- **Segunda reunión para compartir información con los empleados**

Durante ésta reunión se recomienda tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- a) Definir el problema a tratar, con el propósito de determinar en qué aspectos se tiene necesidad de capacitación y a la vez detectar si existe alguna falla en el proceso de implementación.
- b) Determinar el objetivo de la reunión: es importante que la reunión tenga un objetivo, para encaminar todas las acciones a ese objetivo.
- c) Señalar los temas a tratar en la reunión: se debe hacer un temario de la reunión, con el fin de definir los temas y subtemas relacionados a cada aspecto a tratar, esto con el fin de orientar a los participantes en la toma de decisiones.
- d) Selección previa de los participantes: se debe considerar a las personas que tienen mayor experiencia en los temas a tratar, a quienes poseen conocimientos que pueden aprovecharse. Cada participante debe relacionarse con la lista de temas a tratar, de manera que se logre un mejor resultado de la reunión.

Es aconsejable que los líderes de la empresa, en este caso los gerentes, lleven un registro, de todos los temas tratados desde la primera reunión con los empleados, para verificar los avances de los mismos, en el transcurso de

las siguientes reuniones. También es aconsejable llevar un registro de todas las opiniones que hagan los empleados y realizar posteriormente el análisis de cada una, con el fin de romper el viejo esquema de la organización altamente centralizada.

Para la realización de la segunda reunión, se sugiere incluir entre los temas a tratar, un recordatorio de la información general de la empresa.

- **Tercera reunión para compartir información con los empleados**

En la tercera reunión y reuniones posteriores a las dos iniciales, se recomienda que en cada reunión se capacite a los empleados en un tema específico e importante para el desarrollo de sus labores.

Entre los temas que se sugiere capacitar a los empleados se encuentran:

- Servicio al cliente
- Tiempos de respuesta de los requerimientos de los clientes
- Cómo evaluar el servicio al cliente
- Formas de manejar conflictos dentro de la empresa
- Cómo analizar los informe de ingresos y egresos de la empresa

Se sugiere incluir temas relacionados con gastos e ingresos de la empresa, porque es importante informar al empleado sobre el valor que tiene su trabajo y lo que cuesta a la empresa costear todos los gastos que se relacionan con las funciones de la misma. Esta información, la mayoría de las veces los empleados la desconocen y muchas veces hacen suposiciones que son incorrectas.

También es necesario que se informe a los empleados sobre los tiempos que se llevan en resolver los requerimientos de los clientes y que se les transmita el deseo de mejorar esos tiempos para que ellos puedan sugerir también, según su experiencia, como pueden mejorar la atención al cliente.

Se sugiere a continuación, un ejemplo, de como puede modificarse el proceso de atención al cliente externo, para que se reduzcan los tiempos:

Cuadro 2
Proceso sugerido de resolución de solicitudes
Desarrollo de Software S. A.

Pasos del proceso	Tiempo
Paso 1 El cliente llama a la empresa y expone su solicitud al encargado de atención al cliente	15 minutos
Paso 2 La persona que recibe la solicitud del cliente la registra en el sistema. Si la solicitud involucra a programación, envía un email al gerente de programación con copia al jefe del departamento de atención al cliente y al gerente de soporte.	15 minutos
Paso 3 El gerente de programación traslada la solicitud a un programador que esté disponible para hacer el cambio solicitado.	15 minutos
Paso 4 El programador elabora el cambio o listado que solicitó el cliente. Después de elaborado el listado el programador informa al gerente de programación	Tiempo depende del tipo de cambio. Puede ser de 1 hora a un día.

<p>Paso 5</p> <p>El gerente de programación revisa el cambio o listado en el sistema. Y le informa por medio de un email, a la persona que recibió el requerimiento que el cambio o listado ya fue efectuado para que sea revisado, siempre con copia al gerente de soporte y al jefe del departamento de atención al cliente.</p>	1 hora
<p>Paso 6</p> <p>El encargado de atender al cliente prueba el listado, si todo está correcto informa por email al jefe del departamento de atención al cliente y al gerente de soporte.</p>	1 hora
<p>Paso 7</p> <p>El gerente de soporte autoriza que se llame al cliente para informarle que el cambio que solicitó ya fue completado</p>	15 minutos
<p>Paso 8</p> <p>El encargado de atención al cliente llama al cliente para informarle que su solicitud está completada.</p>	5 minutos
<p>TIEMPO TOTAL ESTIMADO</p>	1 día y 3 horas aproximadamente

Fuente: elaboración propia. Año 2009.

Como se puede observar en el proceso sugerido, el tiempo de resolución de un requerimiento del cliente, se reduce a la mitad, de 2 días y 6 horas a 1 día y 3 horas.

Toda la información que se transmita a los empleados debe ser verídica, porque se pretende que sean ellos los que tomen las decisiones respecto al desempeño de sus labores, por lo que deben contar con la información necesaria para poder respaldar sus planteamientos.

En una empresa que se aplica el empoderamiento, la comunicación no se da en una sola dirección, de arriba hacia abajo, como es normalmente en una empresa que está altamente centralizada. En el caso de la empresa en la que se está aplicando el empoderamiento, la comunicación fluye en todo sentido, de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba, hacia los lados, etc. Este tipo de comunicación beneficia a todos los miembros del equipo.

Es importante recalcar que la transmisión de la información a los empleados debe hacerse en forma paulatina y no toda la información de una sola vez. Todos los empleados deben entender el valor de su trabajo y la importancia que tiene la empresa dentro de la sociedad. Esto con el fin de encontrarle mayor sentido al desempeño de sus labores.

3.4.2 Clave 2: crear autonomía por medio de fronteras

Durante esta etapa, es importante comunicar a los empleados los límites hasta donde puedan tomar sus decisiones. Se tiene que enseñar a los empleados las nuevas formas que tienen a su alcance para trabajar y pensar en equipo y no individualmente como lo hacían en el pasado. Este paso se basa en el anterior, que corresponde a la comunicación de la información a los empleados. Por lo que se hace indispensable comunicar a los empleados hasta donde puede llegar el alcance de sus decisiones después de haberles trasladado la información necesaria.

Para establecer los límites en los que se puedan mover los empleados, es necesaria la definición de políticas en cada unidad administrativa de la empresa. Esto con la finalidad de delimitar las áreas de autoridad para cada miembro del equipo, además, deben ser establecidas por los miembros del equipo y deben estar definidas dentro de los objetivos de cada departamento. El objetivo de

esto, es que las políticas generen un sentido de compromiso y además, sean comprendidas por todos.

Al momento de fijar las políticas, se recomienda seguir el siguiente criterio, de manera que facilite la aplicación del empoderamiento:

- Específicas y claramente definidas.
- Flexibles, de acuerdo con las personas y los equipos que la conforman.
- Coherentes con la experiencia y la capacidad de los responsables.
- Compatibles con las atribuciones y la autoridad.
- Variables de un período a otro.

Los equipos deben aprender a trabajar juntos, de un modo eficiente y eficaz, para lo cual deben fortalecer las habilidades que les permitan tomar decisiones consensuadas, resolver conflictos y escuchar de un modo eficaz.

Para facilitar el establecimiento, compromiso y cumplimiento de las políticas por parte de los miembros del departamento y con el propósito de fomentar el trabajo en equipo, se sugiere la utilización de una matriz, que facilite la relación entre los equipos de trabajo, con los objetivos, delimitando de tal forma las responsabilidades y los desempeños deseados.

Para la formulación adecuada de las políticas de la empresa, se sugiere utilizar el siguiente formato, el cual debe ser llenado por cada uno de los miembros de la empresa:

Esquema 1
Guía para la formulación de políticas y objetivos
Desarrollo de Software, S. A.

Instrucciones: con el propósito de elaborar las políticas adecuadamente, se le solicita llenar las casillas de la siguiente guía. Cada política debe iniciar con un verbo, es decir, resaltar la acción, estableciendo el "qué" y el "cómo".

QUÉ	CÓMO	RESPONSABLE DEL PROCESO	QUIÉN SOPORTARA EL PROCESO	INFORMACIÓN GENERAL	INDICADORES DE ÉXITO DE LA POLÍTICA
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					

Fecha: _____

Fuente: elaboración propia. Año 2,009

3.4.3 Clave 3: desarrollar a los equipos que sustituirán a la jerarquía

Después que la práctica de compartir información haya empezado a desarrollar en las personas un sentido de responsabilidad, y aumente su nivel de confianza, las personas querrán participar más.

Cuando se les establezcan los límites de autonomía, se les darán las directrices para actuar, y al crear equipos autodirigidos, en sustitución del sistema jerárquico, se les proporcionará un vehículo para poder actuar de modo responsable.

Los equipos se deben crear tempranamente, pero no al inicio. Antes de la creación de los equipos, la práctica de compartir la información tiene que echar cimientos para que los equipos puedan actuar.

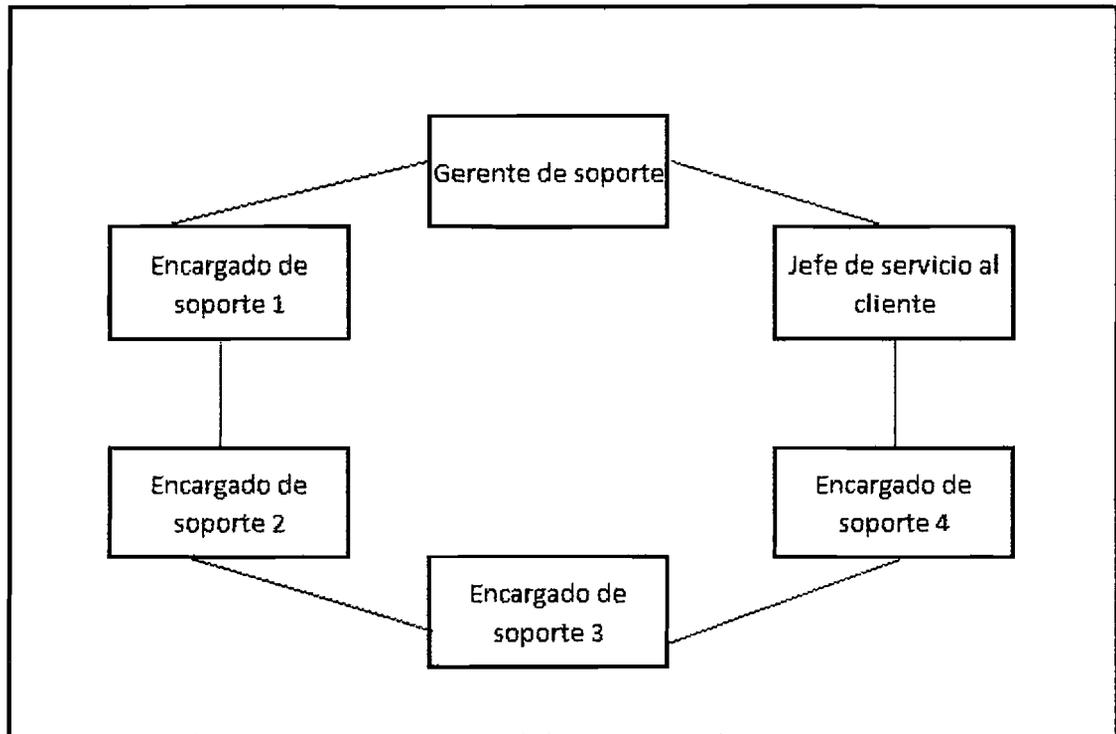
Los equipos autodirigidos se desarrollan cuando se comparte la información. En las reuniones semanales que se celebren para compartir información, se sugiere que les pidan a una serie de personas que den a conocer datos relevantes para el trabajo de su equipo. Por ejemplo, el equipo de servicio al cliente, podría hablar del número y la naturaleza de las quejas de los clientes, de cómo los miembros del equipo responden esas quejas, los problemas recurrentes, las soluciones dadas, etc. El objetivo es crear equipos autodirigidos que comparten información relacionada con problemas reales de la empresa.

Al formar a los equipos, es esencial ayudarlos a tomar decisiones en problemas de menor relevancia, en los que antes tomaban los directivos de las organizaciones. Uno de los mensajes más importantes que hay que transmitir a los equipos en esta primera fase, es que se les responsabilizará de las buenas decisiones empresariales. El éxito depende de que no se culpe a nadie cuando se cometen errores. Los líderes no deben preguntar ¿quién fue?, cuando un equipo se equivoca. Lo que deben preguntar es ¿qué fue lo que se hizo mal? ¿cómo lo arreglamos? Al minimizar el temor a las represalias, los equipos empezarán a tomar decisiones con prontitud con el objetivo de mejorar la calidad, reducir los costos y aumentar los beneficios.

3.4.3.1 Ejemplos de equipos sugeridos

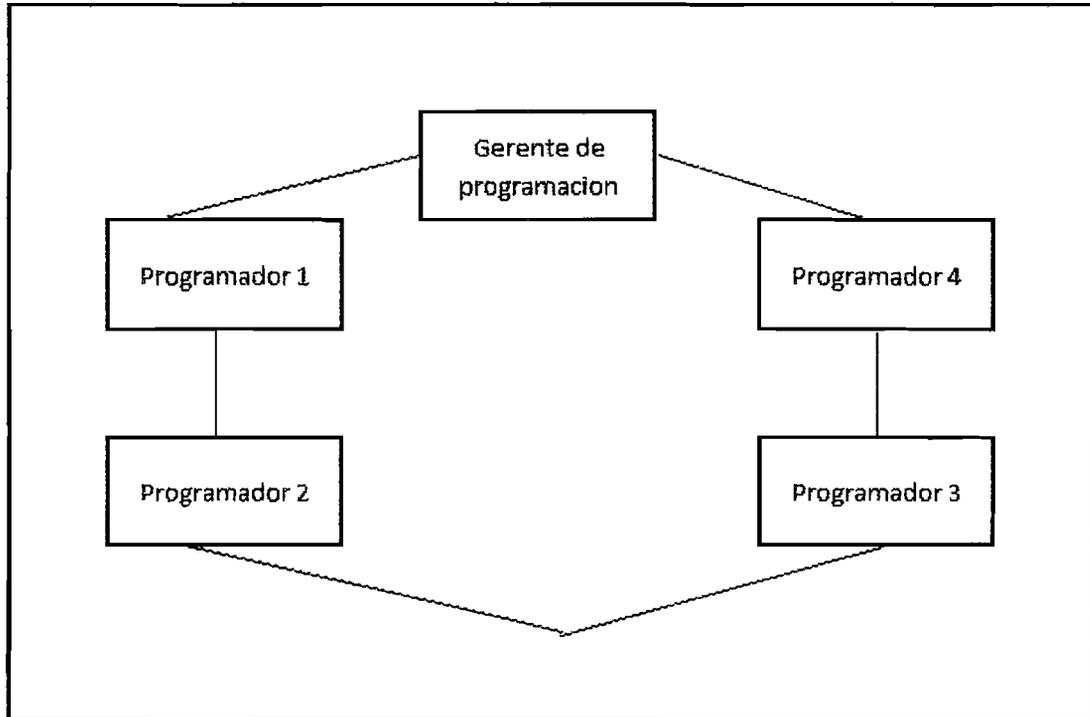
A continuación se muestran las gráficas de los equipos que se sugiere crear en la implementación del empoderamiento en la empresa Desarrollo de Software, S. A.

Grafica 13
Equipo sugerido de soporte
Desarrollo de Software, S. A.



Fuente: elaboración propia. Año 2,009

Grafica 14
Equipo sugerido de programación
Desarrollo de Software, S. A.



Fuente: elaboración propia. Año 2,009

3.5 SEGUNDA FASE: CAMBIO Y DESALIENTO

Cuando se inicie el proceso de implementación del empoderamiento en la empresa, se podrá observar que los empleados, están en su mayoría motivados hacia el cambio. Sin embargo, cuando haya pasado cierto tiempo de implementación, es probable que los líderes de los equipos, se encuentren con miembros desanimados respecto al empoderamiento y los cambios realizados en la empresa. Se debe tener presente que esta fase del proceso es normal y que deben de establecer las estrategias a seguir en el momento que sea necesario.

En esta segunda fase del empoderamiento, a los miembros de los equipos, se les ha permitido el acceso a más información y se les ha tomado en cuenta para definir ciertas situaciones, pero no se toman las decisiones que se esperan que ellos tomen. En este sentido, es importante hacer ciertos cambios que incentiven a los miembros del equipo a seguir con el proceso de aplicación del empoderamiento. En base a esto, es fundamental que los líderes apliquen un modelo de liderazgo que se caracterice por una elevada conducta de dirección y elevada conducta de apoyo. Puede ser aplicado tanto en función general del grupo, como en función individual. Con el propósito de que los conductores del cambio, se acerquen más a los miembros de los equipos.

En esta fase, se deben crear incentivos económicos, de acuerdo a las posibilidades de la empresa, de manera que los miembros de los equipos estén más motivados a realizar el cambio, se interesen más con la empresa hasta el punto de sentirla como propia y encuentren más interés por disminuir costos, y mejorar la atención a los clientes.

Dentro de esta segunda fase, también se deben aplicar las tres claves de implementación del empoderamiento:

3.5.1 Clave 1: compartir más información

Es importante que en esta etapa, los empleados sigan asistiendo a los cursos de formación, con el conocimiento de que por qué asisten y la importancia de aprender lo impartido.

En esta segunda etapa, se debe compartir información acerca de los rendimientos que cada una de las personas haya tenido desde el inicio del programa y los beneficios que la empresa esté teniendo con relación al

trabajo realizado. Es importante que se comenten los errores cometidos, pero no con el fin de sancionarlos, sino de ser compartidos entre todos, para que todos los miembros del equipo adquieran experiencia.

En esta etapa es importante que se instruya al personal en aspectos como:

- Contabilidad básica (para analizar los estados financieros personales y de la empresa)
- Servicio al cliente
- Calidad total

Toda la información y los cursos impartidos, deben de buscar el objetivo que los miembros de los equipos se interesen plenamente en el desarrollo pleno de la organización.

3.5.2 Clave 2: límites para generar más autonomía y responsabilidad

Es fundamental que los miembros de los equipos adquieran el compromiso de guiar la toma de decisiones en base a las políticas. En esta fase se espera que los asociados sean más independientes en la toma de decisiones relacionadas al trabajo, siempre y cuando se tienen claras las metas, los objetivos y las políticas que rigen las acciones encaminadas al cumplimiento de éstos.

3.5.3 Clave 3: dejar que los equipos asuman más funciones

En este nivel se requiere que la resolución de quejas o requerimientos de los clientes, sea realizado entre el gerente de soporte y los miembros del equipo, de manera que éstos aprendan a desarrollar el trabajo.

Es importante que el gerente confíe en sus colaboradores, pues será él, quien habrá dirigido el proceso de formación hasta el momento.

3.6 TERCERA FASE: ADOPTAR Y PERFECCIONAR EL EMPODERAMIENTO

Cuando se han cimentado las bases que permiten cambiar la estructura mecanicista y centralizada en la toma de decisiones, es importante fortalecer las nuevas costumbres y la nueva cultura de empoderamiento.

En esta fase también es necesario aplicar las tres claves de implementación del empoderamiento:

3.6.1 Clave 1: compartir más información para impulsar el rendimiento

En ésta etapa, la formación no debe descuidarse, por lo que la empresa debe seguir invirtiendo en la capacitación necesaria para los empleados, con el fin de que se obtenga un rendimiento óptimo de manera que se adapte a las exigencias del mundo actual. Sin embargo, será necesario que se organicen reuniones de trabajo donde se comparta la información sobre los avances y retrocesos encontrados en el desarrollo de las actividades.

Los miembros de los equipos, deben determinar sus necesidades de formación e información. No debe existir información confidencial de los

gerentes hacia los miembros de los equipos de trabajo. Todas las personas deben tener la suficiente madurez, para entender que una información clave, mal utilizada, puede repercutir en la empresa, en sus empleos y en sus vidas. Los miembros de los equipos, también deben buscar o generar la información necesaria para el alcance de los objetivos y también deben retroalimentar al gerente, con el propósito de mejorar el servicio al cliente, haciendo rentable el desarrollo de la empresa.

3.6.2 Clave 2: incorporar los límites en los sistemas de valores

El objetivo en esta última etapa, es suprimir las viejas normas dictadas por la antigua estructura; y regirse a que los equipos tomen las decisiones, basándose en la misión, visión, valores y políticas. Por lo que es fundamental, que todos tengan muy claras las definiciones de las mismas. De manera que las hagan parte de su vida cotidiana, aplicándolas en cada una de sus tareas.

Se debe recordar, que en una cultura de empoderamiento, los límites, es decir las políticas y los valores, definen las áreas dentro de las que hay libertad de actuar.

3.6.3 Clave 3: dejar que los equipos sustituyan a la vieja jerarquía

En la última fase de la implementación, es necesario aprovechar al máximo el poder de los equipos autodirigidos que sustituyen la jerarquía para llegar al empoderamiento. Durante las primeras dos fases, los equipos pasaron por un período de orientación, donde aprendieron a definir lo que significaba formar parte de un equipo con empoderamiento. También pasaron por la etapa de insatisfacción, en la que todos se preguntaban si les iría mejor trabajando individualmente. En esta fase de

cambio al empoderamiento, los equipos inician el proceso de integración, en donde ya han resuelto los problemas que les impedían actuar con empoderamiento, y empiezan a tener niveles elevados de rendimiento.

3.7 TÉCNICAS DE EMPODERAMIENTO

Es importante mencionar que la empresa debe entender completamente el concepto de empoderamiento y los directivos deben estar dispuestos a invertir en las políticas que logren el cambio. Como punto final en el proceso de la presente guía de implementación del empoderamiento se sugiere aplicar las siguientes técnicas que permiten que el mismo se arraigue en la empresa:

a) Defensores del empoderamiento

Para que la mayoría de los miembros de la empresa desarrollen los comportamientos del empoderamiento es aconsejable que las personas más respetadas de toda la empresa adopten primero los cambios. Debido a que el comportamiento humano es contagioso y propenso a imitación, es más probable que la mayoría de personas imiten los comportamientos de los directivos.

b) Delegar

Esta es la técnica más importante para promover e incentivar el empoderamiento en la empresa. Aunque puede parecer una tarea sencilla, la delegación en realidad es una disciplina difícil de adquirir y perfeccionar. Además puede propiciar muchos problemas si no se lleva a cabo correctamente.

Para que esta técnica sea aplicada correctamente es necesario evaluar antes a las personas sobre las cuales se delega y a la vez se debe dar la capacitación necesaria en los puntos donde se encuentren debilidades. Aunque los miembros de los equipos estén dispuestos a aceptar nuevos retos, es responsabilidad de la persona que delega, evaluar a quién le esté asignando las nuevas funciones para que sean completadas con el mayor éxito posible.

Es importante evaluar bien a quién se delegan las funciones, para evitar que al haber demasiados errores, se cree confusión entre los miembros del equipo. Esto, tampoco es aconsejable en el proceso de implementación del empoderamiento.

- **Actividades que pueden delegarse en la empresa Desarrollo de Software, S. A.**

En el proceso de atención al cliente, que se observa actualmente en la empresa, como se puede ver en el cuadro 1 de esta investigación. Una solicitud de un cliente llega siempre hasta el gerente general de la empresa, lo que hace que el tiempo de resolución se alargue demasiado. Esto se puede evitar, adoptando el nuevo proceso que se sugiere en el cuadro 2. En este proceso, se involucra solamente a las personas que tienen una actividad que resolver y que a las demás personas solo se les informa de cómo va el proceso.

c) Evaluaciones de desarrollo

Se sugiere que se utilicen las siguientes formas de evaluación para el personal de la empresa, para verificar sus avances en el proceso de transición al empoderamiento.

- Evaluación individual entre el gerente y cada miembro del equipo.

En este tipo de evaluación, los gerentes de programación y soporte se entrevistan con un miembro del equipo a la vez y hablan de sus avances y equivocaciones durante el proceso de implementación.

- Evaluaciones grupales, entre el gerente y todos los miembros del equipo al mismo tiempo.

Tanto la gerencia de soporte, como la gerencia de programación, deben programar un día al mes para reunirse en grupo todos los miembros del equipo, y ahí exponer sus avances e inquietudes que han tendido durante el proceso de transición.

3.8 CULTURA ORGANIZACIONAL

En el proceso de cambio e implementación del empoderamiento es indispensable modificar la cultura organizacional de la empresa. Este cambio implica modificaciones en la forma de comportarse dentro de la empresa para todas las personas, que a la vez implica implementar nuevos hábitos para sustituirlos por los anteriores. El propósito principal de este cambio es facilitar el proceso de cambio e introducción al empoderamiento.

El gerente, como agente de cambio, puede proponer valores y formas de actuar que ya se hayan utilizado en la empresa y que hayan contribuido al éxito en otras épocas.

Una estrategia recomendable para reforzar el cambio, es hacer conscientes a los empleados de la importancia del mismo. Para ello, es necesario sensibilizar al personal, sobre la necesidad de este proceso versátil. También es recomendable, que los empleados más influyentes en el grupo guíen el proceso y si fuese necesario, valerse de asesores externos para mostrar los beneficios que se obtienen con estas medidas y el riesgo de no implantarlas.

Al tener claramente definido el nuevo modelo de cultura que se desea implementar en la empresa, es fundamental que sea difundido entre todos los miembros de la organización, a través de todas las formas internas de comunicación que se tengan al alcance. Esto con el objetivo de asegurarse que sean bien comprendidas por todos. La nueva visión de la empresa, debe ser reforzada por todos, empezando con el gerente general, el cual debe tener un alto grado de coherencia entre lo que dice y lo que hace, debe motivar a los miembros de los equipos con decisiones y declaraciones que alienten el cambio.

Se sugiere que los gerentes tomen como base el cuestionario para análisis de la cultura, que se encuentra en la página 21 del capítulo uno de esta investigación.

3.9 PROGRAMACIÓN Y PRESUPUESTO

Para la implementación de un modelo de empoderamiento, es necesario contratar los servicios de una empresa dedicada a la consultoría con el objeto que dirijan el proceso de inicio. Para desarrollar la guía completa; y encaminar el proceso de empoderamiento, es necesario contar con un supervisor y un

consultor, ambos sumamente especializados en la materia. La duración del proceso puede llevar doce meses por los cambios en la cultura y la adopción del empoderamiento. La fase inicial tiene una duración promedio de cuatro meses y un valor aproximado, según los costos de consultoría promedio actuales, de seis mil cuatrocientos cincuenta dólares de los Estados Unidos de América, lo cual deberá ser evaluado por las autoridades de la empresa, evaluando el costo y los beneficios que le representará, previo a las contrataciones que se sugieren.

La fase de aplicación directa del empoderamiento debe ser dirigida por un miembro de la empresa y la duración estará determinada por los avances en el desarrollo de la planificación de esta guía.

A continuación se presenta el cronograma de actividades y la cuantificación de cada una de ellas en relación con las horas de inversión en consultoría.

Cuadro 3
Cronograma de actividades y presupuesto
Implementación del empoderamiento
Empresa Desarrollo de Software, S.A.

ACTIVIDAD/SEMANA	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				SUPERVISOR		CONSULTOR		TOTAL
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	Horas	Valor x hora US\$ 70.00	Horas	Valor x hora US\$ 50.00	
Contratación de consultores	■																				
Empoderamiento fase de inducción		■	■	■	■												10	\$ 700.00	30	\$ 1,500.00	\$2,200.00
Formulación de políticas							■										5	\$ 350.00	15	\$ 750.00	\$1,100.00
Análisis de la cultura organizacional								■									5	\$ 350.00	15	\$ 750.00	\$1,100.00
Inicio implementación nueva cultura de empoderamiento									■	■	■	■					10	\$ 700.00	10	\$ 500.00	\$1,200.00
Evaluaciones del desarrollo de la implementación													■	■	■	■	5	\$ 350.00	10	\$ 500.00	\$ 850.00
																	35		80		\$ 6,450.00

Fuente: elaboración propia. Año 2,009

CONCLUSIONES

1. La falta de delegación de autoridad afecta la efectividad y el desempeño de los empleados al prestar el servicio oportunamente, con lo que se comprueba la primera hipótesis planteada en el plan de investigación.
2. Existe desmotivación laboral en los empleados, como se pudo observar en los resultados del diagnóstico realizado, lo que comprueba la segunda hipótesis planteada.
3. La empresa no tiene suficientes tipos de motivación al personal. Solamente utilizan tipos de motivación económica.
4. El índice de rotación de personal en la empresa es alto: 31%. Comprobando la tercera hipótesis planteada.
5. El proceso de resolución de solicitudes de los clientes es demasiado lento ya que antes de resolver cada solicitud tiene que ser trasladada a cada nivel jerárquico hasta llegar al gerente general de la empresa.

RECOMENDACIONES

1. Utilizar la guía que se sugiere en este documento para implementar el empoderamiento en la empresa, tomando en cuenta que uno de los fines del empoderamiento es delegar en los empleados las decisiones importantes con relación a su trabajo y con esto mejorar la atención a los clientes.
2. Se deben establecer diferentes tipos de motivación a los empleados, para elevar el nivel de satisfacción de los mismos dentro de la empresa y no solamente de tipo económico.
3. Se deben revisar los tipos de motivación económica con que cuentan para verificar si en realidad motivan a los empleados e implementar otros tipos de motivación como la mejora de las condiciones laborales, el reconocimiento del trabajo efectuado y las evaluaciones del rendimiento laboral. Estos tipos de motivación se definen en el marco teórico de la presente investigación.
4. Cuando se eleve en los empleados el nivel de motivación personal, disminuirá el índice de rotación de personal.
5. Implementar el proceso de resolución de solicitudes de los clientes que se sugiere en la guía de este documento para disminuir el tiempo de respuesta a los clientes.

BIBLIOGRAFÍA

1. Armstrong Michael. **Gerencia de Recursos Humanos** Fondo Editorial Legis. Colombia 1,991. 266 páginas
2. Blanchard Ken, Carlos John, Randolph Alan. **Empowerment**. Grupo editorial Norma. Colombia, noviembre 2,004. 124 páginas
3. Blanchard Ken, Carlos John, Randolph Alan. **Las 3 claves para el empowerment**. Ediciones Granica S.A. España, 1,999. 267 páginas.
4. Chiavenato Idalberto. **Administración de Recursos Humanos**. 5ta. Edición. Editorial Mc Graw Hill. Colombia 2,000. 699 páginas.
5. Matalama Ricardo, **Administración por Políticas**. Mc Graw Hill. Colombia 1,999
6. Méndez Carlos **Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de Investigación**, Editorial Mc Graw Hill, Colombia, marzo 2,003. 246 páginas.
7. Murrell Kenneth, Meredith Mimi. **Empowerment para su Equipo** Editorial Mc Graw-Hill Profesional. España, 2,002. 212 páginas.
8. Robins Stephen P. **Comportamiento Organizacional** Editorial Prentice Hall. Séptima edición. México 1,996. 752 páginas.
9. Robledo Cesar. **Técnicas y Proceso de la Investigación Científica** Compilación. Litografía Mercagraf, Guatemala, enero 2,000. 229 páginas.

10. Universidad de San Carlos de Guatemala **Técnicas de Investigación Documental**. Cooperativa de Servicios Varios, enero 1,995 339 páginas.
11. Wilson Terry **Manual del Empowerment** Ediciones Gestión 2,000, España 2,004. 266 páginas.