

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

**“PROGRAMA DE RELACIONES ENTRE LOS EMPLEADOS PARA MEJORAR
EL DESEMPEÑO LABORAL EN UNA EMPRESA DE RECUBRIMIENTOS
DOMÉSTICOS E INDUSTRIALES, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE VILLA
NUEVA”**

MARÍA FERNANDA RODRÍGUEZ PAZ

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

GUATEMALA, JULIO DE 2013

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

**“PROGRAMA DE RELACIONES ENTRE LOS EMPLEADOS PARA MEJORAR EL
DESEMPEÑO LABORAL EN UNA EMPRESA DE RECUBRIMIENTOS DOMÉSTICOS
E INDUSTRIALES, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE VILLA NUEVA”**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

MARÍA FERNANDA RODRÍGUEZ PAZ

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE
ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE
LICENCIADA

GUATEMALA, MAYO DE 2013

**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 PRIMERO	Lic. Albaro Joel Girón Barahona
VOCAL SEGUNDO	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
VOCAL TERCERO	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
VOCAL CUARTO	P.C. Oliver Augusto Carrera Leal
VOCAL QUINTO	P.C. Walter Obdulio Chiguichón Boror

EXONERACIÓN DE EXAMEN DE ÁREAS PRÁCTICAS

Exoneración de Examen de Áreas Prácticas Básicas según Numeral 4.2, Punto CUARTO del Acta 31-2011, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 24 de noviembre de 2011.

JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

PRESIDENTE:	Lic. Julio Mauricio González Ruiz
SECRETARIO:	<i>Lic. Andrés Guillermo Castillo Nowell</i>
EXAMINADOR:	Lic. Alvaro David Reyes Hernández

Guatemala, Noviembre de 2012.

Licenciado
José Rolando Secaida Morales
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala

Señor Decano:

En atención a la designación de este decanato según DICTAMEN, ADMON.-69 – 2012, me dirijo a usted para informarle que ha finalizado de asesorar la tesis titulada "PROGRAMA DE RELACIONES ENTRE LOS EMPLEADOS PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL EN UNA EMPRESA DE RECUBRIMIENTOS DOMÉSTICOS E INDUSTRIALES, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE VILLA NUEVA" elaborada por la estudiante María Fernanda Rodríguez Paz, carnet 2006-12598 de la carrera de Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas de ésta casa de estudios.

El presente trabajo de tesis cumple con los lineamientos requeridos en los reglamentos académicos de esta Facultad y es una propuesta viable y necesaria de implementar en la empresa objeto de estudio. Por ello me satisface presentar a su Despacho el dictamen favorable de aprobación para su posterior evaluación, previo a optar al Título de Administradora de Empresas en el grado académico de Licenciada.

Sin otro particular me suscribo de usted,



Lic. Mario Rodolfo Argueta Noriega
Administrador de Empresas
Colegiado No. 2,171



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS

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

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
VEINTINUEVE DE MAYO DE DOS MIL TRECE.**

Con base en el Punto CUARTO, inciso 4.1, subinciso 4.1.1 del Acta 7-2013 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 17 de mayo de 2013, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 15-2013 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 8 de marzo de 2013 y el trabajo de Tesis denominado: "PROGRAMA DE RELACIONES ENTRE LOS EMPLEADOS PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA DE RECUBRIMIENTOS DOMESTICOS E INDUSTRIALES, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE VILLA NUEVA", que para su graduación profesional presentó la estudiante **MARIA FERNANDA RODRIGUEZ PAZ**, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORÁN
SECRETARIO



LIC. JOSE ROLANDO SECAIDA MORÁN
DECANO



Smp.

ACTO QUE DEDICO

- A DIOS: Por ser la guía para alcanzar mis metas en todo momento.
- A MI PADRE: Gustavo Adolfo Rodríguez, por su amor y apoyo constante e incondicional, por ser un hombre ejemplar en todos los aspectos y un extraordinario padre, gracias por ser mi motivación para esforzarme cada día.
- A MI MADRE: Mayra Paz de Rodríguez, por su amor, apoyo, consejos, dedicación y cuidados, por ser mi mejor amiga, compañera de alegrías y tristezas, gracias por enseñarme a ser una mujer fuerte y una gran madre.
- A MIS ABUELOS: Ramón Rodríguez y Adilia Méndez con cariño y respeto a su memoria. A mis abuelos Ricardo Paz y Olga Chávez, abuelito aunque ya no se encuentre físicamente con nosotros se que comparte este triunfo conmigo; abuelita gracias por su amor, paciencia, dulzura y por darme la bendición de poder compartir mis días a su lado.
- A MIS HERMANOS: María Alejandra Rodríguez y Gustavo Rodríguez, por su amor y apoyo en todo momento, gracias por ser parte fundamental de mi vida.
- A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA: Por ser la casa de estudios que me brindó todos los conocimientos necesarios para mi formación académica profesional, además de permitirme conocer amistades verdaderas, con quienes tuve la dicha de compartir una de las mejores etapas de mi vida.

ÍNDICE GENERAL

Contenido	Página
Introducción	i

CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO

1.1	Empresa	01
1.1.1	Empresa comercial	01
1.2	Proceso administrativo	01
1.2.1	Fase de Dirección	02
1.2.1.1	Liderazgo	03
	a) Teoría de la Grid Gerencial	04
	b) Liderazgo Situacional	06
1.2.1.2	Motivación	10
	a) Teoría de motivación de Abraham Maslow	11
	b) Teoría Higiene y Motivación de Herzberg	12
1.2.1.3	Comunicación	15
1.3	Clima laboral	17
1.3.1	Definición	17
1.3.2	Importancia	19
1.3.3	Características	19
1.3.4	Elementos del clima laboral	19
1.4	Empoderamiento	21
1.4.1	Fase 1: Compartir la información con todos los miembros de la organización.	22
1.4.1.1	Compartir información	22
1.4.1.2	Permitir a los empleados entender la situación actual	23

Contenido	Página	
1.4.1.3	Crear confianza en toda la organización	23
1.4.1.4	Acabar con el modo de pensar jerárquico tradicional	23
1.4.1.5	Crear estimulaciones para actuar como si fueran dueños de la empresa.	23
1.4.2	Fase 2: Autonomía por medio de fronteras.	24
1.4.2.1	Se basa en información compartida	24
1.4.2.2	Aclara la visión con la retroalimentación de todos	24
1.4.2.3	Ayuda a traducir la visión en papeles y metas	24
1.4.2.4	Define valores y reglas que sustentan las acciones deseadas.	24
1.4.2.5	Desarrollar estructuras y procedimientos que faculten a las personas.	25
1.4.3	Fase 3: Reemplazar la vieja jerarquía con equipos auto dirigidos.	25
1.4.3.1	Equipos facultados	25
1.4.3.2	Explicar cómo trabajar en equipos auto dirigidos	25
1.4.3.3	Insatisfacción paso natural del proceso.	25

CAPÍTULO II

SITUACIÓN ACTUAL DE LAS RELACIONES ENTRE LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA DE RECUBRIMIENTOS DOMÉSTICOS E INDUSTRIALES

2.1	Metodología de la investigación	27
2.1.1	Determinación del diseño de investigación	27
2.1.2	Elección del método de investigación	27
2.1.3	Definición de la unidad de análisis	28
2.1.4	Elaboración del diseño instrumental	29

Contenido	Página	
2.1.5	Definición de la estrategia para análisis de datos	30
2.2	Descripción de la empresa objeto de estudio	31
2.2.1	Antecedentes	32
2.2.2	Actividad económica y servicios	33
2.2.3	Filosofía empresarial	34
2.2.4	Estructura organizacional	34
2.3	Clima laboral	36
2.3.1	Resultados diagnóstico del clima laboral	37
2.3.2	Resultados Factores motivadores	39
2.3.2.1	Compañerismo	39
2.3.2.2	Motivación	40
2.3.3	Resultados Factores higiénicos	41
2.3.3.1	Comunicación	41
2.3.3.2	Condiciones de trabajo	43
2.3.3.3	Salarios	44
2.3.3.4	Liderazgo	45
2.3.3.5	Desglose factor liderazgo	46
2.4	Evaluación del estilo y orientación del liderazgo predominante	51
2.4.1	Resultados generales estilo y orientación del liderazgo	53
2.4.2	Resultados individuales estilo y orientación del liderazgo	56

CAPÍTULO III

MODELO DE EMPODERAMIENTO SUGERIDO PARA UNA EMPRESA DE RECUBRIMIENTOS DOMÉSTICOS E INDUSTRIALES

3.1	Modelo de Empoderamiento propuesto	65
3.1.1	Objetivo	65
3.1.2	Ámbitos de aplicación	65

Contenido	Página
3.1.3 Responsables	66
3.1.4 Involucrados	66
3.1.5 Alcances	67
3.1.6 FASE 1: Inicio del proceso del empoderamiento	68
3.1.6.1 Clave 1: Compartir información para iniciar el proceso	69
3.1.6.2 Clave 2: Crear autonomía por medio de políticas	75
3.1.6.3 Clave 3: Desarrollo equipos de trabajo	78
3.1.7 FASE 2: Cambio y desaliento	82
3.1.7.1 Clave 1: Compartir más información	83
3.1.7.2 Clave 2: Límites para generar autonomía y responsabilidad	84
3.1.7.3 Clave 3: Permitir que los equipos asuman más funciones	84
3.1.8 FASE 3: Adoptar y perfeccionar el empoderamiento	84
3.1.8.1 Clave 1: Compartir información para impulsar el rendimiento	85
3.1.8.2 Clave 2: Incorporar los límites en los sistemas de valores	85
3.1.8.3 Clave 3: Dejar que los equipos sustituyan la vieja jerarquía	85
3.1.9 Técnicas de empoderamiento	87
a) Defensores del empoderamiento	87
b) Delegar	87
c) Evaluaciones de desarrollo	88
3.1.10 Programación y presupuesto	90
 CONCLUSIONES	 93
RECOMENDACIONES	95
BIBLIOGRAFÍA	97
ANEXOS.	101

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Descripción	Página
1.	Jerarquía de las necesidades según Abraham Maslow	12
2.	Comparación de insatisfactores y satisfactores	14
3.	Organigrama General Actual	35
4.	Diagnóstico clima laboral	38
5.	Compañerismo	39
6.	Motivación	40
7.	Comunicación	41
8.	Condiciones de trabajo	43
9.	Salarios	44
10.	Liderazgo	45
11.	Supervisión del trabajo	46
12.	Retroalimentación del trabajo realizado	47
13.	Participación para la resolución de problemas	48
14.	Liderazgo ético, responsable y equitativo al momento de suscitar conflictos	49
15.	Aplicación del sistema disciplinario equitativo	50
16.	Diagrama base para el estado ideal de orientación y estilo de liderazgo	53
17.	Comparación entre el estado ideal y la auto-evaluación de orientación de liderazgo	55
18.	Auto evaluación actual Gerente General	57
19.	Auto evaluación actual Gerente de Ventas	58

CONTINUACIÓN DE ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Descripción	Página
20.	Auto evaluación actual Gerente Financiero	59
21.	Auto evaluación actual Jefe de Producción	60
22.	Auto evaluación actual Jefe de Bodega	61
23.	Auto evaluación actual Jefe de Laboratorio	62
24.	Organigrama General Propuesto	72
25.	Equipo de trabajo sugerido, departamento de ventas	79
26.	Equipo de trabajo sugerido, departamento administrativo	80
27.	Equipo de trabajo sugerido, área de producción	80
28.	Equipo de trabajo sugerido, área de bodega	81
29.	Equipo de trabajo sugerido, departamento de laboratorio.	81

ÍNDICE DE FIGURAS

No.	Descripción	Página
1.	Grid Gerencial	06
2.	Liderazgo Situacional de Hersey & Blanchard	10
3.	Calendarización reuniones	70
4.	Propuesta delegación de mando	88

ÍNDICE DE TABLAS

No.	Descripción	Página
1.	Aspectos principales de la población objetivo a encuestar	28
2.	Matriz de Coordenadas para la Auto-Evaluación de Gerentes	54
3.	Matriz de Coordenadas para la Auto-Evaluación de Gerente General	57
4.	Matriz de Coordenadas para la Auto-Evaluación de Gerente de Ventas	58
5.	Matriz de Coordenadas para la Auto-Evaluación de Gerente Financiero	59
6.	Matriz de Coordenadas para la Auto-Evaluación de Jefe de Producción	60
7.	Matriz de Coordenadas para la Auto-Evaluación de Jefe de Bodega	61
8.	Matriz de Coordenadas para la Auto-Evaluación de Jefe de Laboratorio	62

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Descripción	Página
1.	Cronograma de actividades y presupuesto de implementación de programa de capacitación.	92

ÍNDICE DE GUÍAS

No.	Descripción	Página
1.	Programación reuniones	71
2.	Formulación de políticas y objetivos	77
3.	Reporte mensual de eficiencia	86
4.	Reporte mensual de eficiencia / evaluación individual	89
5.	Reporte mensual de eficiencia / evaluación general	90

ÍNDICE DE MAPAS CONCEPTUALES

No.	Descripción	Página
1.	Alcances del empoderamiento	67

INTRODUCCIÓN

Se determinó mediante una investigación de campo que, la situación que vive actualmente la empresa de recubrimientos domésticos e industriales, refleja un problema latente en las relaciones laborales, derivado del estilo de liderazgo que ejecutan los gerentes y jefes de cada área, provocando así una baja en el desempeño laboral, un clima laboral no agradable, rotación constante de personal e incumplimiento en el logro de los objetivos planteados.

Por lo anterior, se presenta el siguiente trabajo de tesis, en el cual se propone determinar una solución viable mediante un modelo de empoderamiento, que permita reforzar y perfeccionar las prácticas actuales de liderazgo que los gerentes de área emplean, con el fin de abarcar los puntos críticos que interfieren en una relación laboral satisfactoria para los empleados y así beneficiar el clima laboral tanto en el área administrativa como operativa de la empresa.

Los instrumentos utilizados para recabar información necesaria para la investigación fueron:

- Cuestionario estructurado de evaluación de liderazgo basada en la teoría de la grid gerencial.
- Cuestionario para realizar estudio de clima laboral basado en el modelo de motivación de Herzberg, segmentado en los factores motivacionales (compañerismo y motivación) y los factores higiénicos (comunicación, condiciones de trabajo, salarios y liderazgo).

En el capítulo I, se presenta el marco conceptual del liderazgo empresarial, la teoría motivacional, la teoría de grid gerencial y demás fundamentación teórica que sustenta la posterior investigación y propuesta.

El capítulo II contiene los resultados obtenidos durante la investigación de campo realizada, mediante los instrumentos de investigación descritos anteriormente, los datos se analizaron describiendo la orientación en el liderazgo de cada gerente de área y por otro lado se analizaron los factores higiénicos y motivacionales que afectan al clima laboral del personal, con el objetivo de determinar el principal factor causante de la insatisfacción de los colaboradores en la empresa.

En el capítulo III, de acuerdo a los resultados obtenidos del diagnóstico elaborado en el capítulo anterior, se procede a desarrollar la propuesta de solución, siendo este un modelo de empoderamiento dividido por fases de aplicación, las cuales poseen claves con actividades para cada área y responsables ejecutores de llevarlas a cabo.

Al finalizar se plantean las conclusiones derivadas del estudio y las recomendaciones pertinentes para la empresa, así como también la bibliografía utilizada para el desarrollo del mismo.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

A continuación, se presenta la construcción mental que se realiza a partir de la experiencia propia y todo el material aportado por autores especializados en el tema, los cuales son útiles para darle fundamento al objeto particular de estudio y apoyo para aclarar dudas que pueda plantearse el investigador.

1.1 Empresa

“Es el organismo social integrado por elementos humanos, técnicos y materiales cuyo objetivo natural y principal es la obtención de utilidades, o bien, la prestación de servicios a la comunidad, coordinados por un administrador que toma decisiones en forma oportuna para la consecución de los objetivos para los que fueron creadas. Para cumplir con este objetivo la empresa combina naturaleza y capital.” (15:s.p).

Se puede definir como empresa a toda aquella entidad conformada por recursos humanos, bienes materiales, capacidades técnicas y financieras, que le permitan dedicarse a satisfacer necesidades existentes en la sociedad.

1.1.1 Empresa comercial

Una empresa de giro comercial, es un sistema que interacciona con su entorno materializando una idea, de forma planificada, dando satisfacción a demandas y deseos de clientes, a través de una actividad económica. Requiere de una razón de ser, visión, estrategia, objetivos, tácticas y políticas de actuación.

1.2 Proceso administrativo

Un proceso es el conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad. La administración comprende varias fases, etapas o funciones, cuyo

conocimiento exhaustivo es indispensable a fin de aplicar el método, los principios y las técnicas de esta disciplina, correctamente.

Se puede definir el proceso administrativo como: el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.

Dichas fases son:

1. Planeación
2. Organización
3. Integración
4. Dirección
5. Control

Las cuales se dividen en dos áreas:

- Área teórica; compuesta por planeación y organización
- Área práctica; compuesta por integración, dirección y control.

Se analiza a profundidad únicamente la fase de Dirección, ya que sus elementos forman parte de las variables consideradas críticas. Koontz y O'Donnell adoptan el término dirección, definiendo ésta como "la función ejecutiva de guiar y vigilar a los subordinados" (15:s.p.)

1.2.1 Fase de Dirección

Es un paso fundamental del proceso administrativo ya que consiste en conseguir los objetivos de la empresa mediante la aplicación de los factores disponibles desarrollando las funciones de planificación, organización, gestión, integración de personal, control, etc.

Para efectos de la investigación, se desarrolló cada uno de los elementos que componen la fase de la dirección, ya que son considerados como punto de evaluación dentro de la empresa objeto de estudio.

Elementos de la dirección:

- Liderazgo
- Motivación
- Comunicación

1.2.1.1 Liderazgo

“Arte o proceso de influir en las personas para que participen dispuestos y con entusiasmo hacia el logro de las metas del grupo. Apropiadamente las personas deben ser alentadas a desarrollar, no solo con disposición a trabajar, sino a hacerlo con celo y confianza. El celo es energía, entusiasmo e intensidad en la ejecución del trabajo, la confianza refleja experiencia y capacidad técnica. Los líderes actúan para ayudar a un grupo a alcanzar los objetivos a partir de la aplicación máxima de sus capacidades” (10:440)

“Los componentes del liderazgo: poder; una comprensión fundamental de las personas; la habilidad de inspirar a los seguidores a aplicar todas sus capacidades; el estilo del líder y el desarrollo de un clima organizacional que conduzca” (10:441)

“El principio fundamental del liderazgo es: ya que las personas tienden a seguir a aquellos que les ofrecen un medio para satisfacer sus metas personales, cuanto más comprendan los gerentes qué motiva a sus subordinados y cómo operan estos motivadores y cuanto más reflejen esta comprensión al realizar sus acciones gerenciales, más probable es que sean líderes efectivos” (10:443)

El liderazgo es importante para la creación, consolidación y éxito de los equipos, dado que un programa de relaciones entre los empleados, contempla el fomento a la cooperación, por diversas maneras como lo son; círculos de calidad y conformación de equipos de trabajo, ninguno de los anteriores puede llegar a tener el enfoque deseado sin un liderazgo que le proporcione el rumbo, y facilite el logro de sus objetivos comunes

a. Teoría de la Grid Gerencial

La rejilla o grid posee dos dimensiones: *“preocupación por las personas y preocupación por la producción”*. Blake y Mouton, hacen uso de la frase *“preocupación por”* tiene la intención de mostrar *“cómo”* los administradores se preocupan por la producción o *“cómo”* se preocupan por las personas y no de cosas tales como *“cuánta”* producción quieren obtener de un grupo”. (11:s.p.)

La *“preocupación por la producción”* incluye las actitudes del supervisor hacia una amplia variedad de aspectos, como son la calidad de las decisiones de políticas, los procedimientos y procesos, la creatividad de la investigación, la calidad de los servicios del *“staff”*, la eficiencia del trabajo y el volumen de la producción. En igual forma la *“preocupación por las personas”* incluye elementos tales como el grado de compromiso personal con el logro de las metas, el mantenimiento de la autoestima de los trabajadores, la ubicación de la responsabilidad con base en la confianza más que en la obediencia, crear buenas condiciones de trabajo y mantener relaciones personales satisfactorias.

Blake y Mouton reconocen cuatro estilos extremos.

- *“En el estilo 1.1 (conocido como “administración empobrecida”), los administradores se preocupan muy poco por las personas o la producción, ya que tienen una participación mínima en sus trabajos: para todos los efectos, han abandonado sus trabajos y sólo marcan el paso o actúan*

como mensajeros que comunican información de los superiores a los subordinados.” (11:s.p.)

- “*Estilo 9.9*, muestran en sus acciones la mayor dedicación posible tanto hacia el personal como hacia la producción. Son los verdaderos “administradores de equipo” que pueden armonizar las necesidades de la producción de la empresa con las necesidades de los individuos.” (11:s.p.)
- “*Estilo 1.9* (que algunos denominan “administración de club campestre”), en la que los jefes de área tienen poca o ninguna preocupación por la producción y sólo se preocupan por las personas. Fomentan un ambiente en el que todos se encuentran relajados, amistosos y felices y nadie se preocupa por aplicar un esfuerzo coordinado para alcanzar las metas de la empresa. “(11:s.p.)
- “*Estilo 9.1* (conocidos en ocasiones como “administradores autocráticos de tarea”), a quienes sólo les preocupa desarrollar una operación eficiente, que tiene poca o ninguna preocupación por el personal y que son sumamente autocráticos en su estilo de liderazgo.” (11:s.p.)

Si se utilizan estos cuatro extremos como puntos de referencia, cualquier técnica, enfoque o estilo administrativo, se puede ubicar en algún lugar en la rejilla. Se toma en cuenta adicionalmente el *estilo 5.5* ya que son administradores que tienen una preocupación media por la producción y por el personal. Logran una moral y producción adecuadas, pero no sobresalientes. No fijan metas demasiado altas y suelen tener una actitud benévolamente autocrática hacia las personas.

Figura 1
Grid Gerencial
Según teoría de Liderazgo Blake y Mouton
Marzo 2012

<p>ADMINISTRACION (1,9) CLUB CAMPESTRE</p> <p>Se proporciona considerable atención a las necesidades del personal para lograr relaciones satisfactorias, se crea una atmósfera agradable y amistosa y un ritmo adecuado de trabajo.</p>	<p>ADMINISTRACION (9,9) EN EQUIPO</p> <p>La realización del trabajo está a cargo de personas comprometidas: La interdependencia a través de un interés común, por el objetivo de la organización propicia relaciones de confianza y de respeto.</p>
<p style="text-align: center;">ADMINISTRACION (5,5) CENTRADA EN LA ORGANIZACION Y EL PERSONAL</p> <p>Un desempeño adecuado de la organización se consigue al equilibrar la necesidad de realizar el trabajo y mantener la moral del personal en un nivel satisfactorio.</p>	
<p>ADMINISTRACION (1,1) EMPOBRECIDA</p> <p>Conviene realizar el mínimo esfuerzo para lograr que el trabajo se realice y sostener al personal de la organización.</p>	<p>ADMINISTRACION (9,1) OBEDIENCIA – AUTORIDAD</p> <p>La eficiencia en las operaciones de logra al estructurar las condiciones de trabajo de tal manera que los elementos humanos interfieran lo menos posible.</p>

Fuente: Adaptación <http://admindeempresas.blogspot.com/2008/05/blake-y-mouton-rejilla-o-grid-gerencial.html> consultada en marzo 2012

b. Liderazgo Situacional

El liderazgo situacional está basado en una interacción entre la cantidad de dirección que un líder proporciona y la cantidad de apoyo emocional que el líder otorga al seguidor y el nivel de disposición hacia la tarea que los seguidores

exhiben en una tarea específica, función, actividad u objetivo que el líder procura alcanzar a través del individuo o grupo.

La teoría situacional propuesta por Paul Hersey y Kenneth H. Blanchard, sostiene que el estilo más eficaz del liderazgo varía según la "madurez" de los subordinados. Hersey y Blanchard definen la madurez no como la edad ni la estabilidad emocional, sino como "el deseo de logro, la disposición a aceptar responsabilidades la habilidad y experiencia relacionadas con la tarea". (5:30)

Para Hersey y Blanchard, la relación entre el director y los subordinados pasa por cuatro fases a medida que los subordinados se desarrollan y "maduran", los gerentes necesitan modificar su estilo de liderazgo en cada fase.

"En la fase Inicial, en que los subordinados ingresan en la organización, lo más adecuado es una gran orientación del gerente a las tareas. Hay que enseñarles sus tareas y familiarizarlos con las reglas y procedimientos.

En esta etapa, un gerente causará la ansiedad y confusión a los empleados de nuevo ingreso. Pero una relación participativa con los empleados también sería inapropiada" (5:35) ya que aún no se les puede considerar como colegas.

A medida que los subordinados empiezan a aprender sus tareas, la administración orientada a ellas sigue siendo indispensable, pues todavía no están dispuestos o no pueden aceptar toda la responsabilidad. Sin embargo, la confianza y respaldo del gerente pueden aumentar conforme se familiarice con los subordinados y estimular mayores esfuerzos por parte de ellos. Así pues, puede empezar a utilizar comportamientos orientados a los empleados.

"En la tercera fase aumentan la capacidad y motivación para el logro de los empleados, y estos empiezan a buscar una mayor responsabilidad. El gerente ya no tendrá que ser directivo (incluso puede resultar molesta una supervisión

estrecha). Pero el gerente seguirá mostrando apoyo y consideración a fin de fortalecer la decisión de los subordinados de obtener una responsabilidad mayor” (5:38).

En cuanto a los estilos de liderazgo o las conductas del líder, se utilizó las siguientes designaciones:

- E1: Alta tarea y baja relación. Se refiere a un liderazgo directivo en donde el líder toma las decisiones
- E2: Alta tarea y alta relación. Se refiere a un liderazgo tutorial en donde el líder toma decisiones con explicación.
- E3: Alta relación y baja tarea. Se refiere a un liderazgo participativo en donde el líder y seguidores toman decisión.
- E4: Baja relación y baja tarea. Se refiere a un liderazgo delegativo en los seguidores toman la decisión.

En términos de disposición de los seguidores, no se trata simplemente de contar con la habilidad y prestancia para la tarea, sino es cuestión del grado de ambos. Por lo que, a los niveles de disposición son de la siguiente manera:

- D1: Para un bajo nivel de disposición. La disposición de los seguidores es “incapaz o involuntario”
- D2: Para un bajo a moderado nivel de disposición. La disposición de los seguidores es “incapaz pero involuntario”

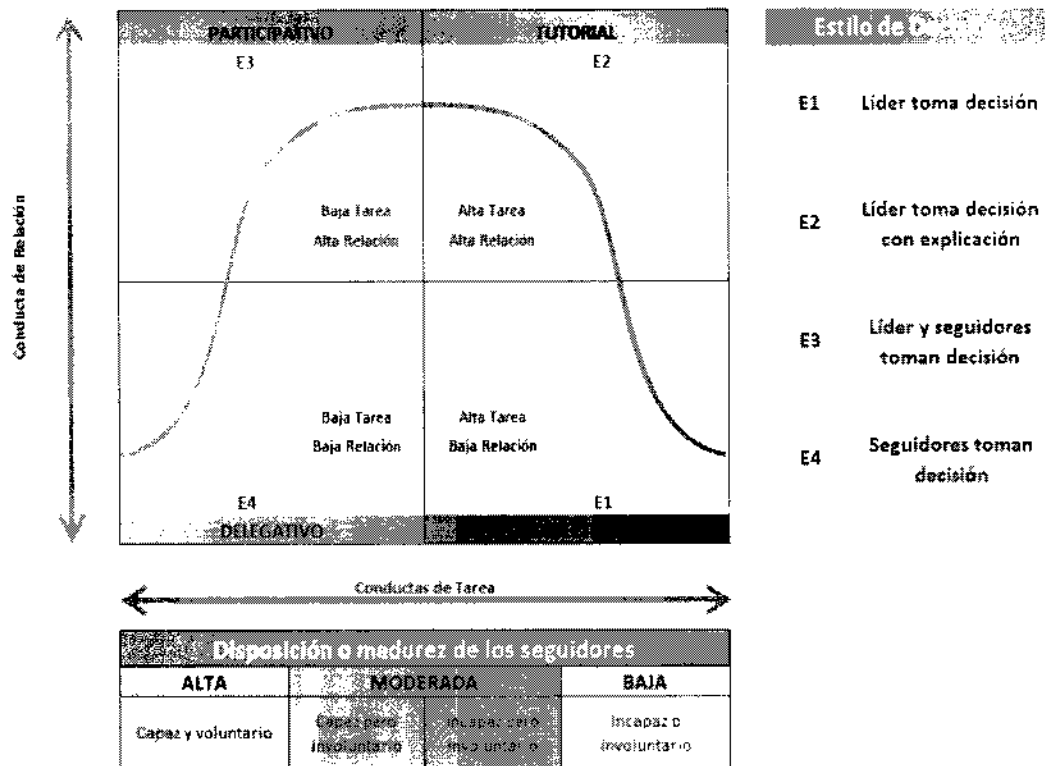
- D3: Para un moderado a alto nivel de disposición. La disposición de los seguidores es "Capaz pero involuntario"
- D4: Para alto nivel de disposición. La disposición de los seguidores es "Capaz y voluntario"

"La teoría situacional sugiere un estilo de liderazgo:

- E1 (alta tarea y baja relación) para un caso con un seguidor o grupo con un nivel de disposición D1.
- E2 (alta tarea y alta relación) a un caso con un seguidor o grupo con un moderado nivel de disposición D2
- E3 (alta tarea y baja relación) para un nivel de disposición moderado D3
- E4 (baja relación y baja tarea) para un nivel de disposición alto D4" (14:s.p.)

"El significado de la curva en la porción de la conducta del líder ilustrado en la figura 2, que se presenta a continuación, es que de acuerdo al desarrollo del nivel de habilidad y prestancia del seguidor o grupo, se asignará el estilo apropiado de liderazgo y se moverá de acuerdo a la función de la curva. Para determinar qué estilo de liderazgo es necesario usar en determinada situación, primero se debe de conocer el nivel de disposición del seguidor o grupo con relación al objetivo o los objetivos que el líder trata de lograr a través del desempeño de los seguidores." (14:s.p.)

Figura 2
Liderazgo Situacional
Hersey & Blanchard
Marzo 2012



Fuente: <http://rogemendezbenavides.blogspot.com/2009/10/teoria-del-liderazgo-situacional-de.html>
consultada Marzo 2012

1.2.1.2 Motivación

“Es un término general que aplica a todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Decir que los gerentes motivan a sus subordinados es decir que hacen cosas que esperan satisfarán esos impulsos y deseos e inducirán a los subordinados a actuar de la manera deseada”. (2:415)

a. Teoría de motivación de Abraham Maslow

“Una de las teorías de motivación más referidas es la teoría de la jerarquía de las necesidades propuestas por el psicólogo Abraham Maslow, quien veía las necesidades humanas en la forma de una jerarquía, ascendiendo desde las más bajas a las más altas; y concluyó que cuando una serie de necesidades es satisfecha, cesa de ser un motivador”. (9:41)

Las necesidades humanas básicas colocadas por Maslow en orden de importancia ascendente son las siguientes:

“Necesidades fisiológicas: necesidades básicas para sostener la vida humana misma, como alimento, agua, calor, abrigo y sueño. Según Maslow, cuando estas necesidades queden satisfechas al grado necesario para mantener la vida, otras necesidades motivarán a las personas.

Necesidades de seguridad: las personas quieren estar libres de peligros físicos y del temor de perder el trabajo, propiedades, alimentos o abrigo.

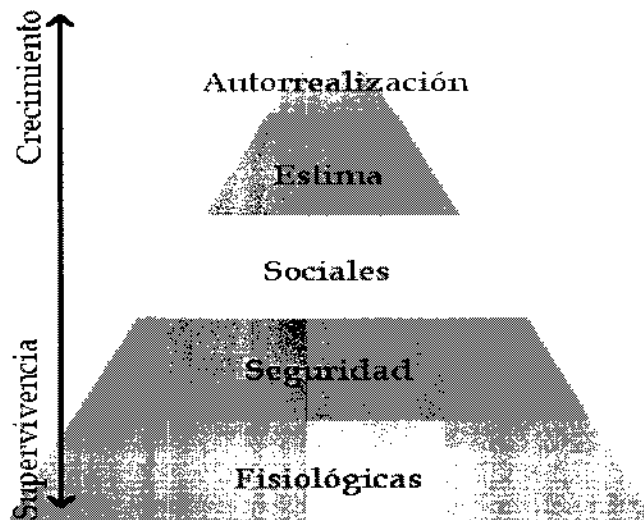
Necesidades de afiliación: ya que las personas son entes sociales, necesitan pertenecer, ser aceptadas por otros.

Necesidades de estima: Según Maslow una vez que las personas empiezan a satisfacer su necesidad de pertenecer, tienden a querer ser tenidas en alta estima, tanto por sí mismas, como por otros. Este tipo de necesidad produce satisfacciones como poder, prestigio, estatus y confianza en sí mismo.

Necesidades de autorrealización: Maslow considera ésta como la necesidad más alta en su jerarquía. Es el deseo de convertirse en lo que uno es capaz de convertirse maximizar nuestro potencial y lograr algo” (10:417)

La teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow es una de las más aceptadas y utilizadas, sustenta la creación de un programa de asistencia al empleado, basándose en; que las personas necesitan satisfacer sus necesidades con cierto orden, para poder ser empleados efectivos en la organización.

Gráfica 1
Jerarquía de las necesidades
Abraham Maslow
Marzo 2012



Fuente: <http://escenarios.ideario.es/index.php/src/jerarquia/> consultado en Marzo 2012

b. Teoría Higiene y Motivación de Herzberg

El psicólogo Frederick Herzberg desarrolló esta teoría basado en la creencia de que el éxito o fracaso de una persona en el trabajo depende de la actitud hacia el mismo.

Herzberg distingue dos clases de necesidades, las que causan satisfacción en el trabajo y las que causan malestar "Los factores intrínsecos están relacionados

con la satisfacción en el puesto, en tanto que los factores extrínsecos están asociados con la insatisfacción". (10:216)

Los motivadores son aquellas necesidades que procuran satisfacción en el trabajo, ya que motivan al empleado a dar su máximo rendimiento. Forman parte del trabajo propiamente dicho, el sentido del logro personal, el grado de responsabilidad, desarrollo y progreso. Estos factores se parecen a las necesidades de autorrealización de Maslow y las de crecimiento de Clayton Alderfer. Las necesidades motivadoras quedan frustradas si el trabajo no es estimulante, atractivo y absorbente.

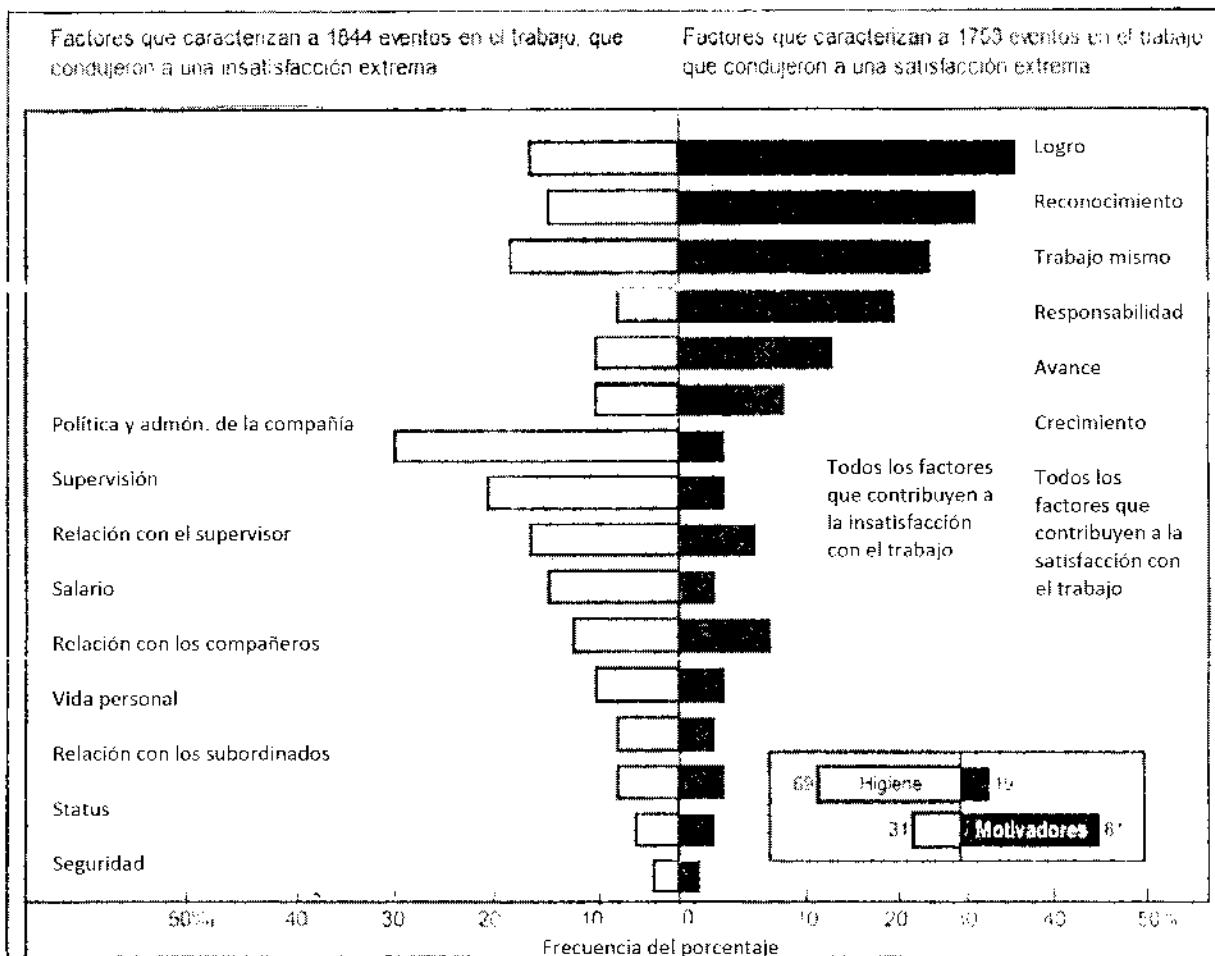
Los factores que ocasionan insatisfacción en el trabajo, son las necesidades de mantenimiento o higiene, estas, casi no procuran satisfacción y no se relacionan con el diseño del trabajo, sino que se refieren a aspectos del clima en que el empleado labora, políticas de la empresa, métodos administrativos, la forma de relacionarse con los otros, las condiciones de trabajo y el tipo de supervisión.

Los factores de higiene se parecen a los que ocupan los niveles inferiores en la jerarquía de Maslow como por ejemplo, las necesidades fisiológicas, de seguridad y sociales. Estos factores se deben satisfacer primero y luego las de jerarquía más alta (al igual que Maslow).

Esta teoría señala, además, que al satisfacer los factores de higiene no se alcanza la motivación en el trabajo sino que solamente se evita la frustración.

La gráfica 2 muestra la comparación entre los factores de satisfacción e insatisfacción

Gráfica 2
Comparación de insatisfactores y satisfactores
Robinson Stephen
Marzo 2012



Fuente: Robinson Stephen, Comportamiento Organizacional, 1998

En la presente investigación se utilizó la teoría de Frederick Herzberg, ya que al momento de analizar el clima laboral, las variables consideradas críticas dentro de la empresa se clasificaron en los factores higiénicos y factores motivacionales.

1.2.1.3 Comunicación

En su más amplio sentido, el propósito de la comunicación en una empresa es tener información disponible para actuar o facilitar procesos de cambio, influir la acción hacia el bienestar de la empresa.

“Es la transferencia de información de una persona a otra. Es un medio de contacto con los demás por medio de la transmisión de ideas, datos, reflexiones, opiniones y valores. Su propósito es que el receptor comprenda el mensaje de acuerdo con lo previsto”. (3:53)

La comunicación es esencial para: el funcionamiento interno de la empresa, Integrar las funciones gerenciales; establecer y diseminar las metas de una empresa; desarrollar planes para su logro; organizar los recursos humanos y otros de la manera más eficiente y efectiva; seleccionar, desarrollar y evaluar a los miembros de la organización; liderar, dirigir, motivar y crear un clima en el que las personas quieran contribuir; y controlar el desempeño

Según Koontz y Wehrich, los elementos que deben darse para que se considere el acto de la comunicación son:

“Emisor: la acción empieza con el emisor, que tiene un pensamiento o una idea, que luego se codifica de manera que pueda ser comprendido por el emisor y el receptor. Si bien es usual pensar en la codificación de un mensaje en un lenguaje hablado, hay muchas formas más para codificar, como traducir el pensamiento a un lenguaje de cómputo.

Canal: la información es luego transmitida por un canal que enlaza al emisor con el receptor.

Mensaje: puede ser oral o escrito, y su transmisión a través de un memorando, una computadora, el teléfono, un telegrama, correo electrónico (e-mail) (virtuales), televisión u otros medios digitales.

Receptor: debe estar dispuesto a la recepción del mensaje para poderlo decodificar en pensamientos. El paso siguiente es la descodificación, en la que el receptor convierte el mensaje en pensamientos.

Mensaje: es lo que se quiere transmitir

Ruido: es cualquier cosa trátase del emisor, la transmisión o el receptor, que entorpece la comunicación

Realimentación: para verificar la efectividad de la comunicación, la persona debe tener realimentación. Nunca podemos estar seguro si un mensaje ha sido codificado, transmitido, descodificado y entendido o no, hasta que es confirmado mediante realimentación. " (5:487)

a. Barreras e interrupciones en la comunicación

Falta de planeación; con demasiada frecuencia las personas empiezan a hablar o a escribir, sin primero pensar, planear y establecer el propósito el mensaje

Suposiciones no aclaradas; a menudo las suposiciones son ignoradas, pero si no se aclaran pueden resultar en confusión y pérdida de buena voluntad

Distorsión semántica; se refiere a la creación de confusión derivado de la ambigüedad de la escritura, redacción y/u ortografía.

Mensajes mal expresados; el mensaje puede estar marcado por palabras mal escogidas, omisiones, falta de coherencia, mala organización, estructura extraña de la frase, esta falta de claridad y precisión, que puede ser costosa, se evita al tener mayor cuidado al codificar el mensaje

Keith Davis y John Newstrom indican que la comunicación es importante debido a que “las organizaciones no pueden existir sin comunicación. Si no hay comunicación es imposible que los empleados sepan qué hacen sus compañeros, que la dirección reciba información y que supervisores y líderes de equipos giren instrucciones”. (3:53)

- La comunicación ascendente: viaja de los subordinados a los superiores y sube por la jerarquía organizacional
- La comunicación descendente: fluye de personas en los más altos niveles a los inferiores en la jerarquía organizacional.
- La comunicación cruzada: la comunicación cruzada combina el flujo horizontal de la información, entre personas al mismo nivel organización o a uno similar, entre personas de diferentes niveles que no tiene relaciones de reporte directas entre ellas. Este tipo de comunicación es utilizado para acelerar el flujo de la información, mejorar la comprensión y coordinar esfuerzos para el logro de los objetivos organizacionales.

1.3 Clima Laboral

El clima laboral es un tema relevante para la investigación, ya que la misma tiene por finalidad una mejora en el desempeño laboral entre el personal, por ende un factor influyente en gran medida es el clima que se vive dentro de la empresa objeto de estudio.

1.3.1 Definición

Para la investigación realizada, es importante tomar como referencia las siguientes definiciones de clima laboral, pues brindan el contexto adecuado para ese propósito.

"El clima laboral es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización y que influye en su comportamiento." (2: 63)

"El clima laboral se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica, de manera específica, las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros. Por consiguiente, es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no logra satisfacer esas necesidades.

En consecuencia, puede decirse que el clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas, y viceversa." (2: 63)

"El clima laboral es el ambiente humano dentro del cual realizan su trabajo los empleados de una compañía" (10: 592)

El clima laboral es la expresión de cómo sienten, piensan y actúan dentro de la empresa quienes la conforman, puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la misma, expresa la opinión que los trabajadores y directivos tienen de su institución, puede ser expresado este sentimiento en términos de autonomía, estructura, consideración, cordialidad, apertura, respeto, entre otros.

El clima está determinado por valores compartidos por todos los miembros, que hacen de ellos un verdadero ritual en todo momento de su tiempo laboral, en la forma de saludarse, conversar, interrelacionarse y actuar laboralmente.

1.3.2 Importancia

El clima laboral es importante porque permite identificar, categorizar y analizar las percepciones que los integrantes de una organización tienen de sus características propias como empresa. Por ejemplo, el estilo de supervisión, la calidad de capacitación, las relaciones laborales, las políticas organizacionales, las prácticas de comunicación, los procedimientos administrativos, el ambiente laboral en general. El clima laboral pone en relieve como la estructura y proceso organizacional interactúan con los individuos produciendo percepciones del ambiente o entorno laboral, identificando aquellos factores que inciden directamente en el grado de motivación y satisfacción en el trabajo.

1.3.3 Características

Las principales características del clima organizacional son:

- Es exterior al individuo, pero este funciona como agente que contribuye a su naturaleza;
- Tiene carácter subjetivo, está basada en la realidad externa de acuerdo a las percepciones del trabajador;
- Es un concepto molecular y sintético como la personalidad;
- Tiene continuidad, pero no de forma tan permanente como la cultura, puede ser modificado con la variación de alguno de los elementos que la determinan; y
- Es determinante directo del comportamiento, ya que actúa sobre las actitudes y expectativas.

1.3.4 Elementos del clima laboral

Dentro de una organización, existen elementos que contribuyen a crear un clima favorable para los colaboradores; es decir, que coadyuvan al desarrollo de las actividades que les proporcionan sentido de valor personal y satisfacción.

Los elementos del clima organizacional que serán analizados para la presente investigación son:

a. Comunicación: Es un elemento vital en cualquier organización, su correcto manejo produce resultados de alto impacto. La comunicación es el medio que transmite no sólo ideas, sino también genera confianza, participación, oportunidad y sobre todo, determina el grado de entendimiento y compromiso en el sentido horizontal (entre compañeros) y en el sentido vertical (jefes – subalternos; subalternos – jefes). En la medida que fluye la comunicación de jefes a subalternos y viceversa con el menor número de obstáculos, esta incrementa su valor productivo dentro de la empresa y mejora la relación laboral.

b. Condiciones de trabajo: Elemento que se encuentra vinculado al estado del entorno laboral, tomando en cuenta la calidad, seguridad, limpieza de la infraestructura, entre otros factores que inciden en el bienestar y la salud del colaborador.

c. Salarios: Es el grado de reconocimiento y compensación (de tipo económico) del cual es objeto el trabajador por el esfuerzo realizado durante su labor. El salario no constituye la única recompensa para el trabajador y no es la cantidad lo que la hace aceptable, sino la percepción de justicia que tenga quien lo recibe. Las políticas y prácticas justas de ascensos es otra forma de recompensa bien recibida por los colaboradores.

d. Motivación: La motivación son los estímulos que mueven a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación. La empresa debe poseer la habilidad de crear un entorno en el cual los empleados puedan y estén dispuestos a manifestar las repuestas que se desean y a trabajar para conseguir los objetivos de la empresa.

e. Liderazgo: Es la capacidad que se tiene de influir en las personas. En la medida que el liderazgo sea dinámico, imaginativo, propositivo, integrador, receptivo, participativo, etc. se desarrollarán las condiciones adecuadas para promover equipos de colaboradores comprometidos con los objetivos de la organización, eficientes e identificados con la calidad y el servicio, generando valor agregado al trabajo.

f. Compañerismo: es la actitud voluntaria que asume el trabajador de entregarse a colaborar, a partir del reconocimiento interno de que su labor contribuye y determina el éxito en el desarrollo de las actividades de la empresa. La integración de los trabajadores a las distintas actividades de su labor implica hacerlos partícipes y brindar el reconocimiento respectivo de sus aportes.

1.4 Empoderamiento

En 1988 como resultado de los estudios de Blanchard y Hersey, y dentro del marco del liderazgo situacional, se encuentra la teoría del empoderamiento que nace como complemento de operacionalizaciones de cambio organizacional, como son calidad total, justo a tiempo y la reingeniería entre otros.

“El empoderamiento es una tecnología de punta que provee tanto la ventaja estratégica que las compañías están buscando como las oportunidades que los colaboradores están buscando. Con el empoderamiento los líderes pueden utilizar las habilidades, conocimientos, experiencia y motivación de toda su fuerza de trabajo, al mismo tiempo que, los miembros del equipo aceptan responsabilidad adicional ya que desean compartir el crecimiento, la propiedad y el poder de involucrarse” (6:19).

El empoderamiento es una teoría que mira a futuro, que busca despertar entre los miembros de las organizaciones no solo una cultura de trabajo en equipo, sino lograr entre los miembros una actitud de sinergia, en la que los empleados se encuentren facultados para tomar sus propias decisiones en el trabajo.

El proceso de aplicación de este enfoque se basa en tres fases, las cuales Blanchard enumera de la siguiente manera:

1. Empezar y dirigir el cambio al empoderamiento
2. Cambio y desaliento de los miembros del equipo
3. Adoptar y perfeccionar el empoderamiento.

Cada una de las fases mencionadas, lleva implícita la aplicación de las tres claves del empoderamiento que son: Compartir la información con todos, crear autonomía a través de límites y permitir el desarrollo de los equipos que sustituirán la jerarquía.

1.4.1 Fase 1: Compartir la información con todos los miembros de la organización.

Esta primera fase se encuentra comprendida por las siguientes claves

1.4.1.1 Compartir información

Compartir información con los colaboradores de la empresa, ayuda a comprender por qué el cambio y el mejoramiento son necesarios para mantenerse competitivos. Es indispensable que los colaboradores se encuentren capacitados para interpretar y para poder manejar adecuadamente la información de la organización.

1.4.1.2 Permitir a los empleados entender la situación actual

Cada colaborador posee aptitudes y actitudes diferentes, por lo tanto, en ocasiones no existe la capacidad analítica de interpretar la información dato que es necesario tomar en cuenta. Es importante que todos los temas tratados queden claros, estableciendo la relevancia que cada uno posee, la información es poder y crea en los colaboradores responsabilidad por sus acciones y resultados.

1.4.1.3 Crear confianza en toda la organización

La confianza se crea mediante diversas variables que brinden al personal identificación con la empresa, como por ejemplo información confidencial, sin embargo dicha información puede se causante de situaciones de desajuste provocadas por el fondo y la forma de la misma.

1.4.1.4 Acabar con el modo de pensar jerárquico tradicional

Las costumbres y conocimientos que los colaboradores han ido adquiriendo durante mucho tiempo no son fáciles ni rápidas de modificar, por lo tanto terminar con el modo de pensar jerárquico tradicional es un proceso al cual se le debe invertir tiempo y esfuerzo.

1.4.1.5 Crear estímulaciones para actuar como si fueran dueños de la empresa.

Cuando los colaboradores forman parte de la toma de decisiones en conjunto con el soporte del área gerencial, se crea en ellos el sentimiento de ser "propietarios" de la empresa.

1.4.2 Fase 2: Autonomía por medio de fronteras.

Las claves que comprenden la segunda fase son:

1.4.2.1 Se basa en información compartida

Los colaboradores aumentan su capacidad de atención al cliente cuando se encuentran informados, además se puede aseverar que la información compartida, acaba con el modelo productivo “por tareas” el cual es suplantado por el de “procesos”, en donde todos los colaboradores se encuentran capacitados a llevar a cabo cualquier proceso.

1.4.2.2 Aclara la visión con la retroalimentación de todos

La retroalimentación tiene como finalidad tomar cada error como un aprendizaje, mediante la retroalimentación se aclara la visión de la empresa, además proporciona a los colaboradores información que será útil para mejorar cada vez el servicio al cliente.

1.4.2.3 Ayuda a traducir la visión en papeles y metas

El papel del soporte gerencial será comunicar y educar por medio del Planeamiento Estratégico, la misión/visión, en cada uno de los colaboradores con la finalidad que estos los hagan parte de su cultura y valores.

1.4.2.4 Define valores y reglas que sustentan las acciones deseadas.

El empoderamiento sostiene que los mejores incentivos, ya sea intrínsecos o extrínsecos, generan una gestión de auto motivación y auto liderazgo en el colaborador, es por eso que se vale de los “valores organizacionales”, los cuales no deben ser definidos por el soporte gerencial, sino por todos y cada uno de los colaboradores de la empresa. Es de vital importancia implementar valores organizacionales tales como: compromiso, propósitos, sentido de pertenencia, visión y confianza.

1.4.2.5 Desarrollar estructuras y procedimientos que faculten a las personas.

Al momento de compartir información se desarrollan estructuras y procedimientos que facilitan la toma de decisiones, ampliando así las fronteras de acción del colaborador, por lo tanto los procedimientos se realizarán de forma más rápida.

1.4.3 Fase 3: Reemplazar la vieja jerarquía con equipos auto dirigidos.

En la fase tres las claves son las siguientes:

1.4.3.1 Equipos facultados

El empoderamiento sostiene que el trabajo en equipo es más eficiente que el individual, de igual modo la evaluación del desempeño debe ser en equipo, ya que es importante evaluar por resultados a todos los participantes del proceso, con la finalidad que todos sean responsables sobre el mismo.

1.4.3.2 Explicar cómo trabajar en equipos auto dirigidos

En la mente de los colaboradores existe una cultura que en ocasiones no les permite comprender el proceso de trabajar en equipo. En este punto es donde el gerente (agente de cambio) debe de tener una eficiente gestión guiando y facilitando el proceso del empoderamiento, además será el encargado de explicar los pasos para una mejor operacionalización.

1.4.3.3 Insatisfacción paso natural del proceso.

En todo procesos de cambios o transformaciones es natural observar conductas de resistencia, lo que se debe de hacer es minimizar lo más posible dicha resistencia entre los colaboradores mediante mecanismos que sensibilicen el cambio.

CAPÍTULO II

SITUACIÓN ACTUAL DE LAS RELACIONES ENTRE LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA DE RECUBRIMIENTOS DOMÉSTICOS E INDUSTRIALES

En esta parte del estudio se incluyen los aspectos básicos considerados para la elaboración del diagnóstico, que exponen tanto las generalidades de la unidad objeto de investigación, como la metodología utilizada para el análisis; luego se incluyen los hallazgos más relevantes sobre la situación actual del liderazgo ejercido por parte de los gerentes de cada área y el clima laboral que impera en la empresa.

2.1 Metodología de la investigación

La realización de la investigación en las unidades administrativas y operativas que conforman la estructura organizacional de la empresa objeto de estudio, y que se pueden observar en el inciso 2.1.3, requirió la utilización de una metodología aplicada en las fases que se describen a continuación:

2.1.1 Determinación del diseño de investigación

Para obtener la información referente a la situación actual de las relaciones laborales en el personal de la empresa, se utilizó un diseño de investigación descriptiva aplicada a los gerentes de cada departamento, y a todas las personas que laboran en la planta central.

De esa forma se obtuvieron datos de tipo categórico que fueron cuantificados mediante codificación. El diseño de investigación aplicado permitió recopilar información del proceso en estudio, proveniente del personal citado, una sola vez.

2.1.2 Elección del método de investigación

El método seleccionado para la investigación fue la técnica de encuesta, por medio de dos cuestionarios estructurados para acopio de datos, con un método

de tabulación y clasificación predefinido. Un cuestionario fue aplicado a los gerentes para analizar su estilo de liderazgo según la teoría de la grid gerencial; el segundo cuestionario fue aplicado a todo el personal de las distintas unidades administrativas y operativas con la finalidad de analizar el clima laboral.

El diseño de las herramientas se describe en el numeral 2.1.4 de este apartado.

2.1.3 Definición de la unidad de análisis

La población objetivo de estudio se encuentra compuesta en su totalidad por 36 personas, pertenecientes a todas las unidades administrativas que conforman la estructura organizacional y operativa de la empresa, con el objetivo de observar cómo el liderazgo, comunicación, motivación y compañerismo afecta a las relaciones entre el personal. Las características de esta población se muestran en la tabla siguiente:

Tabla 1
Empresa de recubrimientos domésticos e industriales
Municipio de Villa Nueva, Guatemala
Aspectos principales de la población objetivo a encuestar
Marzo 2012

Población Objetivo	
Elementos	Gerentes y empleados de cada área que conforman la planta central de la empresa de recubrimientos domésticos e industriales. Guatemala (36 personas)
Unidades de análisis	Áreas de trabajo de la empresa: Administración y Finanzas; Ventas; Producción; Bodega; y Laboratorio (5)
Ubicación	Municipio de Villa Nueva, Guatemala
Periodo	Marzo - Abril 2012

Fuente: Elaboración propia, en base a investigación de campo, municipio de Villa Nueva, Marzo 2012

2.1.4 Elaboración del diseño instrumental

Se realizaron dos diseños instrumentales, como base para la elaboración de los cuestionarios estructurados para acopio de datos, los cuales, partiendo de la formulación de la hipótesis básica que estipulaba lo siguiente: las inadecuadas relaciones laborales y los conflictos en el ambiente interno de la empresa objeto de estudio, se originan debido a las deficiencias y debilidades del liderazgo, las cuales deben ser analizadas tomando como punto de partida las variables consideradas críticas como motivación, comunicación y compañerismo.

Este diseño se muestra en el anexo 1 y 2, ubicados en la última sección del presente trabajo de tesis.

Para la aplicación de este instrumento se consideró lo siguiente:

- a. Se realizó una prueba piloto para validar el instrumento, para lo cual se seleccionaron a 5 personas con criterio analítico, quienes además de contestar las preguntas, formularon críticas al instrumento, permitiendo con ello mejorar la forma y contenido del mismo, garantizando que la información recopilada sea objetiva.

- b. La encuesta se realizó de forma presencial distribuyéndola en un documento impreso a la población objetivo de las distintas áreas mencionadas en la tabla 1. Cada persona encuestada contestó su cuestionario; las respuestas fueron anotadas en los cuestionarios.

- c. El número de cuestionarios aplicados fue de 36 en total, distribuidas de la siguiente manera: 30 cuestionarios para empleados de las cinco áreas de trabajo que conforman la empresa (Administración y Finanzas; Ventas; Producción; Bodega; Laboratorio) y 6 cuestionarios para gerentes de área.

2.1.5 Definición de la estrategia para análisis de datos

La estrategia para el análisis de la información recopilada obtenida se definió según cada cuestionario implementado, a continuación se detalla cada uno:

- a. **Cuestionario para medir el liderazgo de los gerentes de área:** el cuestionario estructurado con treinta y cuatro preguntas de evaluación de liderazgo basada en la teoría de la grid gerencial, cuyas preguntas de selección múltiple permiten determinar la orientación del gerente o directivo hacia la tarea (T) o hacia las personas (P). (Ver Anexo 1).

El instrumento posee un método de tabulación ya definido, a través del mismo se determinó la orientación hacia las personas (P) y la orientación hacia la tarea (T) de los gerentes de área, la cual se graficó en un diagrama base que es una gráfica bidimensional en la que se representa el estilo de liderazgo predominante en un individuo, por medio de puntos, de acuerdo con su orientación de liderazgo en base a una escala de calificación predefinida. El método de tabulación y el diagrama base se incluyen en el Anexo 3, ubicado en la última sección del presente trabajo de investigación.

- b. **Cuestionario para medir clima laboral:** se realizó un diagnóstico de clima laboral a través de un cuestionario con sesenta y nueve preguntas (ver anexo 2) segmentadas en dos factores relevantes: los factores motivacionales (compañerismo y motivación) y los factores higiénicos (condiciones de trabajo, comunicación, salarios y liderazgo). El método de tabulación y cuadros de vaciado se presentan en el anexo 4.

La problemática planteada al inicio de la investigación expone que, los factores mencionados anteriormente, causan insatisfacción en el personal dentro de la empresa; es por eso que fue necesario encontrar cuáles son las causas que están provocando esas manifestaciones, para proponer

líneas de acción e implementarlas, de lo contrario, los síntomas que se presentan pueden convertirse en un problema grave que implique tomar decisiones extremas que perjudiquen a los mismos empleados. Por lo tanto este cuestionario brindó la información necesaria respecto a cuáles son las satisfacciones e insatisfacciones que posee el personal que actualmente labora en la empresa.

La información recopilada por los dos cuestionarios fue analizada y discutida sirviendo como base para proceder a elaborar el contenido de la propuesta que se desarrolla y plantea en el capítulo III del presente trabajo de investigación.

2.2 Descripción de la empresa objeto de estudio

En Guatemala existen diversas empresas de origen nacional fabricantes de pinturas y recubrimientos, en el año 2008 por iniciativa de algunos empresarios se inició una serie de reuniones de varios representantes de dicho sector. De estas reuniones surgió la solicitud formal a la Junta Directiva de Cámara de Industria de formar parte como Gremial Adscrita. "En el mes de noviembre de ese mismo año bajo resolución de Junta Directiva 40-2008 surge la nueva gremial denominada Gremial de Fabricantes de Pinturas y Recubrimientos GREFAP. La visión de la Gremial es influir en la población guatemalteca respecto al uso de pinturas y recubrimientos nacionales de alta calidad pues el uso del producto nacional beneficia la economía del país, ya que promueve fuentes de empleos directos e indirectos.

Todas las empresas con participación de mercado relevante en la fabricación de pinturas y recubrimientos en nuestro país, de momento, son quienes conforman la GREFAP. La empresa objeto de estudio en la presente investigación, es miembro activo de la misma.

A continuación se enlista todas las empresas agremiadas:

- Celco de Guatemala, S.A.
- Color-In, S.A.
- Copebase, S.A.
- Duwest Recubrimientos, S.A.
- Grupo Solid, S.A.
- Pinturas de Guatemala, S.A.
- Pinturas Kendall, S.A.
- Primiun de Guatemala, S.A.
- Químicos Segá, S.A.
- Quindeca, S.A." (13: s.p.)

2.2.1 Antecedentes

La empresa objeto de estudio se dedica a la producción, comercialización y distribución de recubrimientos domésticos e industriales, productos de acabado automotriz y así como productos para acabados de madera. Las oficinas y planta central se ubican en el km 22 carretera al océano pacífico, municipio de Villa Nueva. También posee dos distribuidoras establecidas en la zona 12 de la ciudad capital y en el municipio de San Miguel Petapa, y una más en el país vecino de El Salvador.

Las operaciones dieron inicio en el año de 1998, fabricando y distribuyendo el producto denominado Masilla Plástica, artículo de buena calidad que conquistó parte importante del mercado automotriz logrando posicionarse en poco tiempo como un referente de su línea, convirtiéndose hasta la fecha en el producto líder de la empresa. Posteriormente se incursionó en el área de acabados de productos para madera y recubrimientos domésticos, los cuales conforman un gran catálogo de productos que llegan a todos los puntos del territorio nacional.

La empresa sufrió una transición convirtiéndose el 2 de junio del año dos mil nueve en Sociedad Anónima, según la escritura de constitución número 36, inscrita en el Registro Mercantil General de la República de Guatemala.

La Sociedad Anónima es administrada por el Consejo de Administración compuesta por miembros electos por la junta general de accionistas. La representación legal la tiene el presidente, quien actúa con facultades de mandatario general sustituyéndolo en su ausencia el vice-presidente.

En el año 2011 la empresa inició un proceso de reestructuración organizacional con el fin de establecer formalmente funciones y puestos, por lo tanto decidió contratar a personal calificado para puestos de Gerencia y demás cargos administrativos. Dicha reestructuración ha causado un cambio significativo en los procedimientos y funciones, afectando las relaciones del personal nuevo con el que ya laboraba en la empresa, debido a que los cambios no fueron aceptados en su totalidad por parte de los miembros más antiguos de la misma.

2.2.2 Actividad económica y servicios

Su giro comercial es dedicarse a todo lo que implique y se derive de la fabricación de productos químicos de la línea madera, línea automotriz y el revestimiento industrial y doméstico. Pudiendo realizar toda clase de contratos o actividades de tipo comercial para llenar las expectativas de los usuarios.

Desde el año 1998 hasta la fecha se ha logrado ampliar la fabricación de productos de acabado y sanado automotriz incorporando los siguientes: Masilla Liviana, Lacas, Sintéticos, Acrílicos; así como también la elaboración de productos para el cuidado y acabado de madera como: Selladores, Barnices, y Lacas.

La empresa ha logrado captar a través del tiempo una parte importante de su mercado objetivo mediante la innovación y complementado el portafolio de

productos con las líneas industriales (anticorrosivos de secado rápido, pintura de tráfico, pintura hornable, pintura arquitectónica) y línea doméstica (pintura vinil acrílica, pintura de aceite y anticorrosivo).

2.2.3 Filosofía empresarial

“MISIÓN: Fabricar productos de excelencia, que satisfagan las necesidades de nuestros clientes y distribuidores a través de la diversa gama de pinturas domésticas, industriales, automotrices y de madera, las cuales son elaboradas con la más alta tecnología en términos de calidad, servicio y precios competitivos

VISIÓN: Ser la empresa líder dentro de la industria de recubrimientos, a través de una innovación constante, tecnología y habilidad para competir exitosamente en los mercados internacionales destacando además por su dedicación al progreso de sus empleados, el respeto al medio ambiente y el compromiso con el desarrollo integral del país.

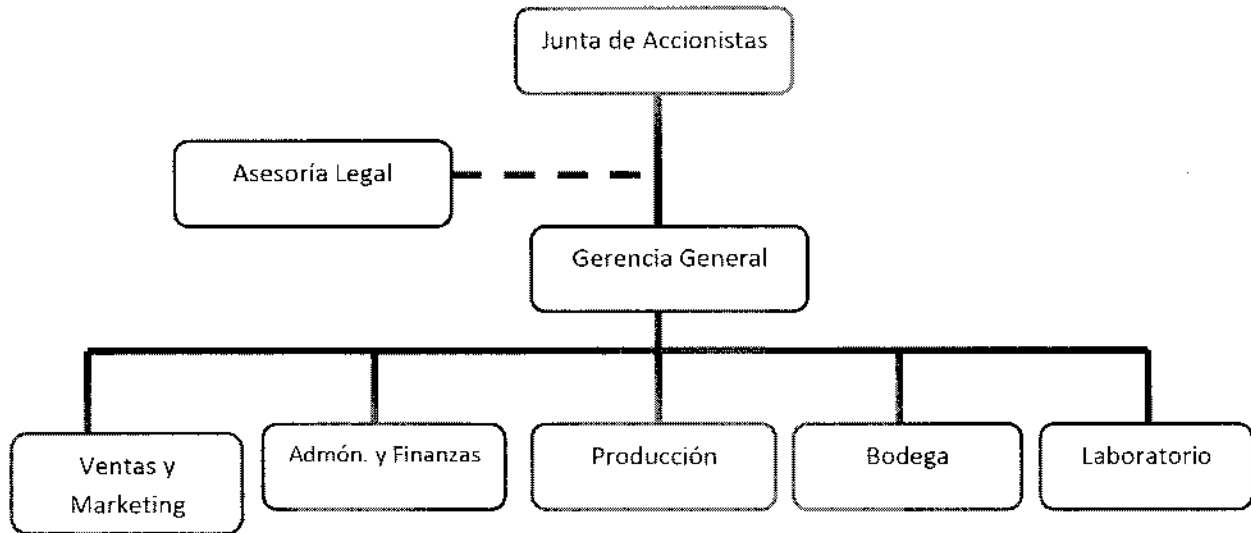
VALORES

- Identificación con la empresa
- Eficiencia
- Integridad
- Trabajo en equipo
- Vocación de servicio” (7:4)

2.2.4 Estructura Organizacional

Actualmente la empresa cuenta con quince puestos de trabajo y treinta y seis empleados, distribuidos en los departamentos de: Administración y Finanzas; Ventas; Producción; Bodega; y Laboratorio. A continuación se presenta el organigrama general de la empresa de recubrimientos domésticos e industriales.

Gráfica 3
Empresa de recubrimientos domésticos e industriales
Municipio de Villa Nueva, Guatemala
Organigrama General Actual
Marzo 2012



Fuente: Elaboración propia, en base a datos recolectados, Marzo 2012

2.3 Clima Laboral

En la empresa, se presume que existen problemas en las relaciones entre los empleados los cuales deben ser tratados de manera inmediata, ya que algunas de las manifestaciones actuales son la insatisfacción del personal, conflictos de interés, baja identificación con la filosofía de la empresa y sobre todo deficiencias en el liderazgo; por parte de los colaboradores.

Por lo descrito anteriormente, es necesario que por medio del diagnóstico de clima laboral se verifiquen las satisfacciones e insatisfacciones que prevalecen en los colaboradores de la empresa objeto de estudio, mediante un cuestionario en el que se toma como base la teoría de los factores motivadores y factores higiénicos de Frederick Herzberg, a través del monitoreo de aquellos que permiten la comprobación de la hipótesis.

Mediante un cuestionario estructurado dirigido a los colaboradores, se evaluaron varios aspectos importantes, los cuales son considerados claves para llevar a cabo el análisis del clima y la comprobación de la hipótesis planteada. Dichos aspectos se encuentran agrupados de la siguiente manera:

- Factores Motivadores
 - a. Compañerismo
 - b. Motivación
- Factores Higiénicos
 - c. Liderazgo
 - d. Salarios
 - f. Comunicación
 - g. Condiciones de trabajo

2.3.1 Resultados diagnóstico del clima laboral

Al finalizar el diagnóstico del clima laboral, se puede determinar que existe una inconformidad latente en el factor de liderazgo el cual se encuentra calificado en la escala general con un 48% ubicándolo en el rango de “moderadamente insatisfactorio”.

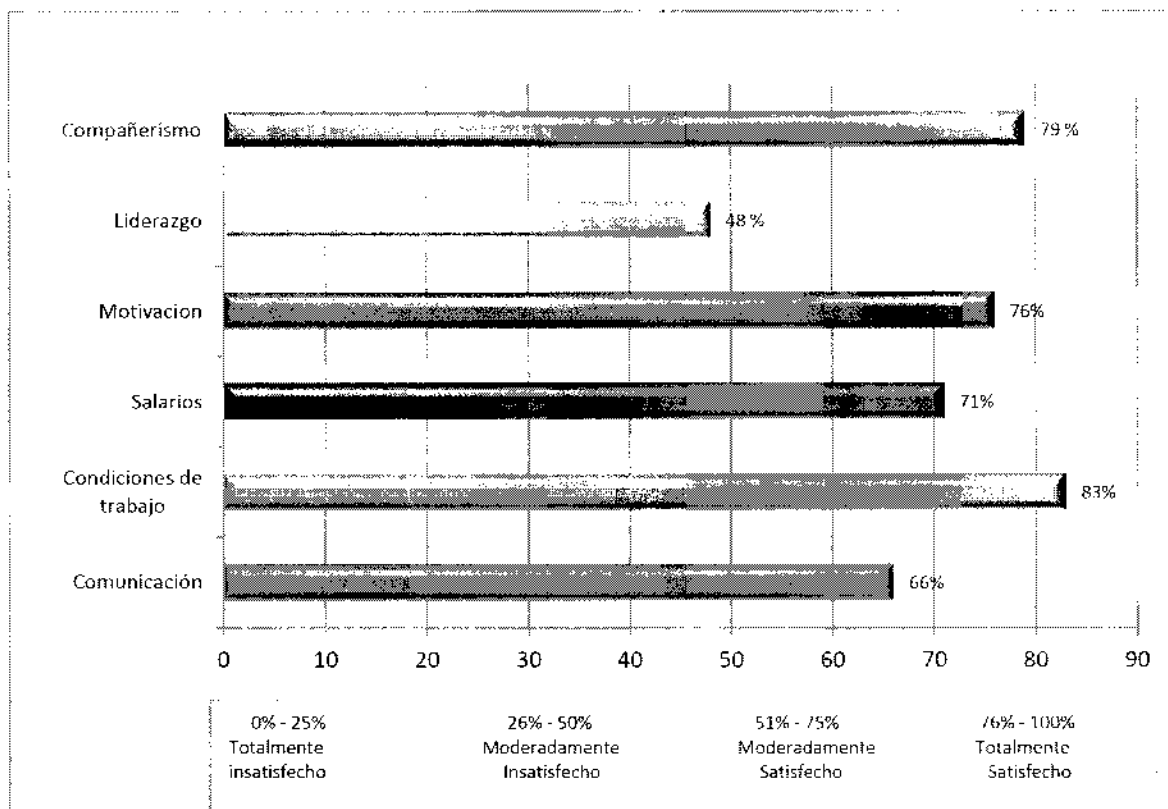
Como se observara más adelante en el inciso 2.3.2.5 desglose del factor liderazgo, la mayoría de los encuestados consideran que:

- El trabajo que realiza no es supervisado
- Los jefes de área no indican si el trabajo realizado es satisfactorio.
- Sus opiniones no son tomados en cuenta para resolver problemas dentro del trabajo
- Al momento de suscitar conflictos los jefes de área no actúan de manera ética, responsable y equitativa.
- Las amonestaciones no son aplicadas a quienes corresponden sin favoritismos

Por lo mencionado anteriormente, se determinó que el personal observa diversas debilidades con la forma de liderar por parte de los jefes de área.

A continuación, se presenta la grafica con la puntuación general, de cada uno de los factores evaluados en el diagnóstico del clima laboral, los cuales fueron analizados detalladamente a partir del inciso 2.3.1 del presente capítulo.

Gráfica 4
Empresa de recubrimientos domésticos e industriales.
Municipio de Villa Nueva, Guatemala
Diagnóstico clima laboral
Mayo 2012



Fuente: Elaboración propia en base a investigación de campo, Abril 2012

Como se observa en la gráfica anterior, las variables con menor puntuación son Liderazgo y Comunicación, por lo tanto en el capítulo III de la presente investigación se presenta una propuesta viable para mejorar aspectos de cada variable mencionada.

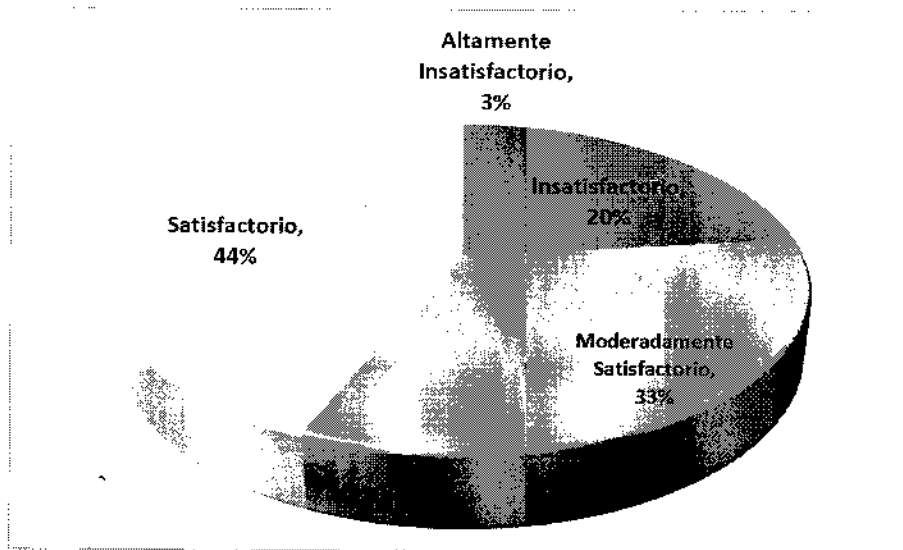
Por otro lado, se recomienda a la empresa realizar una investigación específica para las variables Salarios y Motivación, ya que son las siguientes que se encuentran ponderadas con puntuaciones bajas.

2.3.2 Resultados Factores Motivadores

A continuación se muestra los resultados de los factores motivadores, compañerismo y motivación.

2.3.2.1 Compañerismo

Gráfica 5
Empresa de recubrimientos domésticos e industriales.
Municipio de Villa Nueva, Guatemala
Variable Compañerismo
Mayo 2012



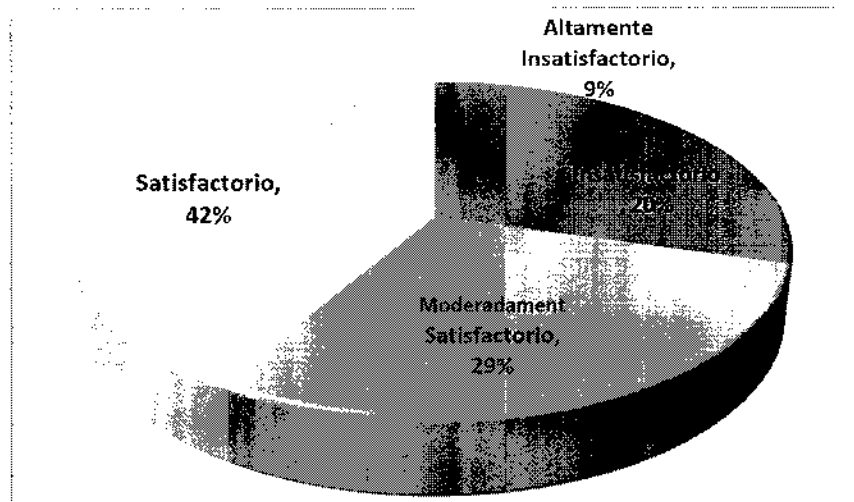
Fuente: Elaboración propia en base a investigación de campo. Abril 2012

El personal encuestado indica que sus relaciones interpersonales con jefes y compañeros de trabajo son satisfactorias, se siente importante de ser parte de la empresa, existe cooperación y apoyo entre los departamentos, se toman como propios los éxitos y fracasos que se den dentro de su área de trabajo, tomando como principal motivación trabajar en equipo para brindar un buen servicio al cliente.

En general las personas encuestadas indican que la relación con los compañeros es muy buena, por lo tanto el ambiente de compañerismo es agradable colaborando así a un clima laboral satisfactorio en dicho aspecto.

2.3.2.2 Motivación.

Gráfica 6
Empresa de recubrimientos domésticos e industriales.
Municipio de Villa Nueva, Guatemala
Variable Motivación
Mayo 2012



Fuente: Elaboración propia en base a investigación de campo, Abril 2012

Como se puede observar en la gráfica 6 el personal se encuentra satisfecho con la motivación que recibe por parte de charlas brindadas a cargo del Gerente General, por lo tanto la mayoría se sienten motivados para llegar temprano al trabajo, no le parece aburridas ni rutinarias las actividades que realiza y se sienten orgullosos de pertenecer a la empresa. Además, indicaron que se les considera como un ser humano con dignidad y respeto, se puede desarrollar personal y profesionalmente, debido a todo lo anterior la mayoría de los encuestados señala que siempre ponen empeño en mejorar su rendimiento en el

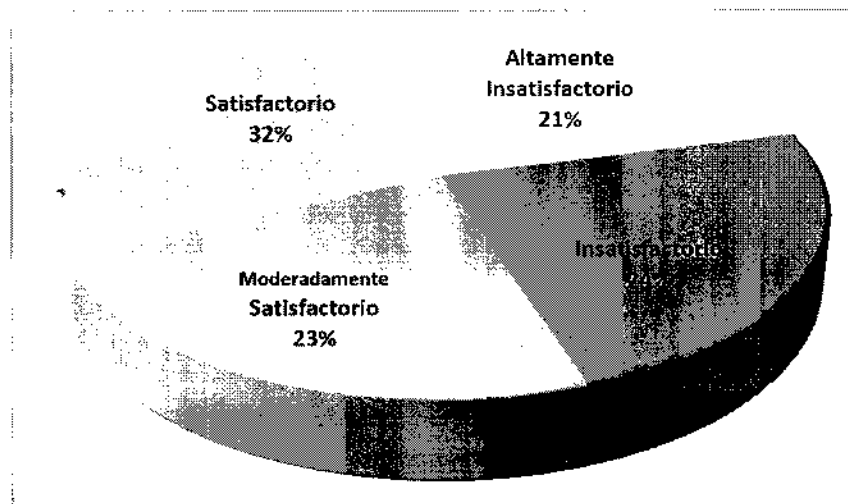
trabajo. Sin embargo, se observa cierta inconformidad en el tema de incentivos ya que indican que alguna vez o nunca recibió algún incentivo adicional, además que el sistema de incentivos manejado por la empresa no es divulgado por cada jefe área, por lo tanto el personal lo desconoce.

2.3.3 Resultados Factores Higiénicos

A continuación se muestra los resultados de los factores higiénicos, comunicación, condiciones de trabajo, salarios y liderazgo.

2.3.3.1 Comunicación.

Gráfica 7
Empresa de recubrimientos domésticos e industriales.
Municipio de Villa Nueva, Guatemala
Variable Comunicación
Mayo 2012



Fuente: Elaboración propia en base a investigación de campo, Abril 2012

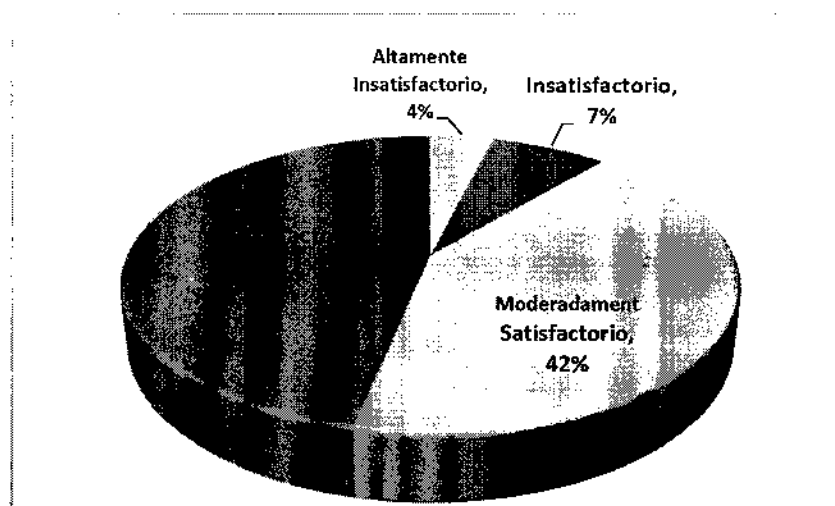
La comunicación es un aspecto primordial que influye directamente en la efectividad de toda la empresa, los encuestados indicaron que es muy buena ya que toda la información que reciben de sus jefes o compañeros de trabajo se presenta en un idioma con letras y signos que puede comprender, en un tono de voz adecuado y con palabras adecuadas no ofensivas.

Respecto a la comunicación con su jefe directo, la mitad de los encuestados sienten la libertad para hacerle llegar información sobre aspectos relacionados al trabajo y sobre aspectos personales, por lo tanto se observa que existe una comunicación basada en confianza y respeto. Sin embargo, se detecta una problemática referente al establecimiento de comunicación formal ya que un alto porcentaje indicó que pocas veces reciben información a través de memos, circulares y cartas, dando esto lugar a una comunicación tardía de los cambios que se realizan como, por ejemplo, decisiones tomadas por la junta directiva, que involucra a determinados departamentos.

Por último, es importante señalar que solamente a un tercio de los encuestados les fueron comunicados los objetivos, metas y logros de su departamento, esto puede causar poca identificación del empleado respecto a la filosofía empresarial y el rumbo a seguir por el cual se encamina el trabajo que realiza diariamente.

2.3.3.2 Condiciones de Trabajo

Gráfica 8
Empresa de recubrimientos domésticos e industriales.
Municipio de Villa Nueva, Guatemala
Variable Condiciones de trabajo
Mayo 2012

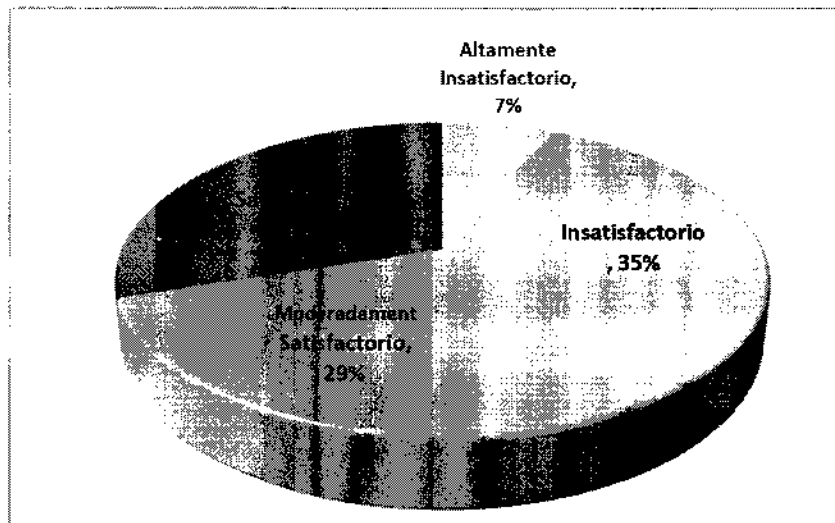


Fuente: Elaboración propia en base a investigación de campo, Abril 2012

Las condiciones de trabajo fueron calificadas de manera general como altamente satisfactorias, ya que la mayoría de los encuestados indican que el ambiente, compuesto por el espacio físico y seguridad industrial, le ayuda a desempeñar bien sus tareas y que la empresa realiza un esfuerzo por cuidar de sus empleados, y solamente un pequeño porcentaje cree que su área de trabajo es insegura y sucia. El único factor que no obtuvo respuesta positiva fue el horario de la jornada laboral (7:00hrs – 17:30hrs de lunes a viernes) ya que la mitad de los encuestados consideró que es mala o regular. De forma generalizada, se puede observar una satisfacción generalizada en todo el personal respecto a las condiciones y ambientes de trabajo en el cual desarrollan sus actividades diarias.

2.3.3.3 Salarios

Gráfica 9
Empresa de recubrimientos domésticos e industriales.
Municipio de Villa Nueva, Guatemala
Variable Salarios
Mayo 2012



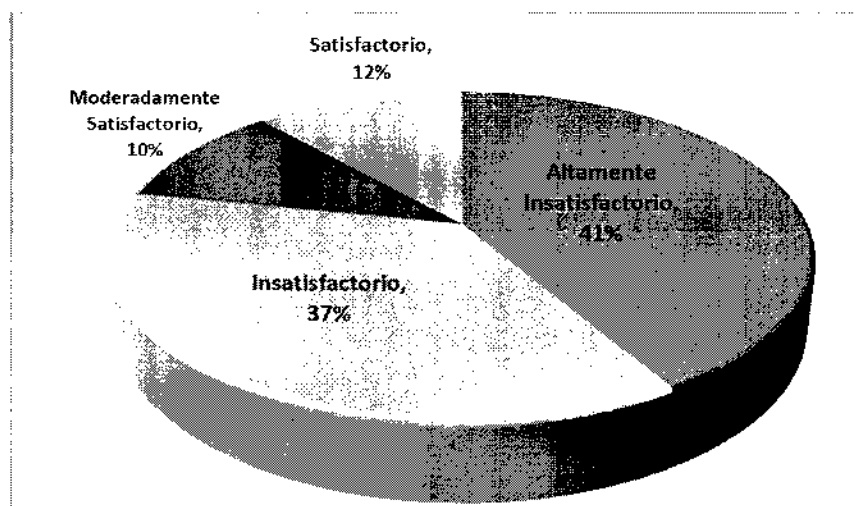
Fuente: Elaboración propia en base a investigación de campo, Abril 2012

El personal de la empresa manifiesta cierta inconformidad respecto a este factor, dicha inconformidad se ve reflejada en un alto porcentaje de los encuestados que clasifica como regular el salario en relación al trabajo que realiza, además considera que el salario no cumple con las expectativas referentes al costo de vida. Sin embargo, la mitad de las personas encuestadas clasifica como bueno el salario percibido en comparación con otras empresas del mismo rubro y el total de los encuestados respondió que siempre reciben las prestaciones establecidas en la ley. Por lo tanto, el factor de los salarios analizado de manera general, indica que solamente un tercio de los encuestados considera que es satisfactorio, es importante destacar que los encuestados clasifican de manera

subjetiva los salarios ya que la baja calificación está relacionada con el costo de vida promedio en Guatemala.

2.3.3.4 Liderazgo

Gráfica 10
Empresa de recubrimientos domésticos e industriales.
Municipio de Villa Nueva, Guatemala
Variable Liderazgo
Mayo 2012



Fuente: Elaboración propia en base a investigación de campo, Abril 2012

En el aspecto de liderazgo, el personal manifiesta diversas inconformidades, dentro las cuales se encuentran: falta de indicaciones para mejorar su trabajo; liderazgo autoritario en el cual el líder toma decisiones sin consultar, es dominante y restrictivo; forma incorrecta de dictar órdenes por parte del jefe inmediato; no existe equidad al momento de aplicar amonestaciones; método disciplinario inadecuado; poca apertura para la participación, entre otros.

En general, evaluando todos los aspectos relacionados al liderazgo, la mayoría de los encuestados lo clasifican como insatisfactorio y únicamente la decima

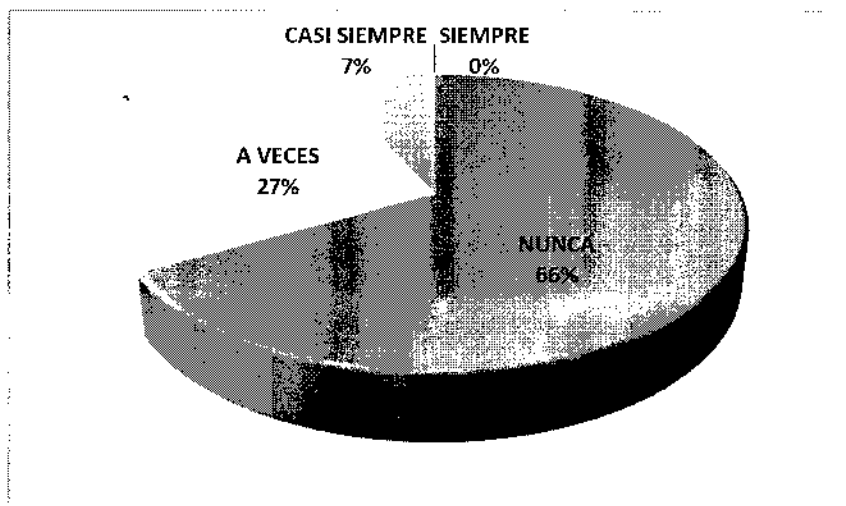
parte lo determinada como satisfactorio, por lo tanto ponderadamente se puede indicar que el factor de liderazgo se encuentra en el rango de altamente insatisfactorio y es la variable con menor puntuación obtenida en el diagnóstico del clima laboral.

Debido a lo descrito anteriormente, se procede a continuación al análisis a profundidad del factor liderazgo.

2.3.3.5 Desglose factor liderazgo

En base al análisis realizado de toda la información recolectada por medio del diagnóstico de clima laboral; se considera que el aspecto más relevante y; que influye en la satisfacción de los empleados de la empresa es el liderazgo, a continuación se presenta información detallada de este factor.

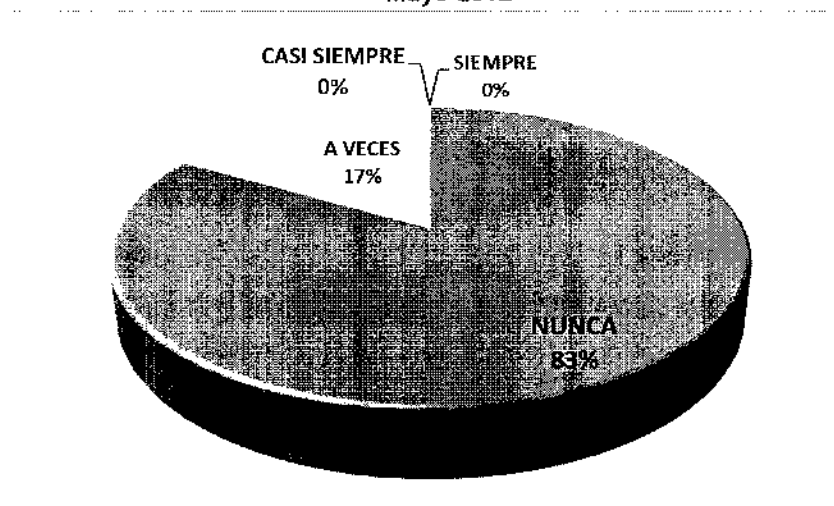
Gráfica 11
Empresa de recubrimientos domésticos e industriales.
Municipio de Villa Nueva, Guatemala
Supervisión del trabajo
Mayo 2012



Fuente: Elaboración propia en base a investigación de campo, Abril 2012

Respecto a la supervisión del trabajo, 20 personas indicaron que nunca fueron supervisados por parte de su jefe inmediato, 8 personas respondieron que a veces y solamente 2 personas indicaron que casi siempre, por lo tanto se observa que los jefes de área ejercen poca o ninguna supervisión al personal que tiene a su cargo, dando cabida a un trabajo poco eficiente y a cometer errores u omisiones debido a una falta de control constante en las tareas que se realizan. La supervisión se ve reflejada en el liderazgo ya que consiste en guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente.

Gráfica 12
Empresa de recubrimientos domésticos e industriales.
Municipio de Villa Nueva, Guatemala
Retroalimentación del trabajo realizado
Mayo 2012

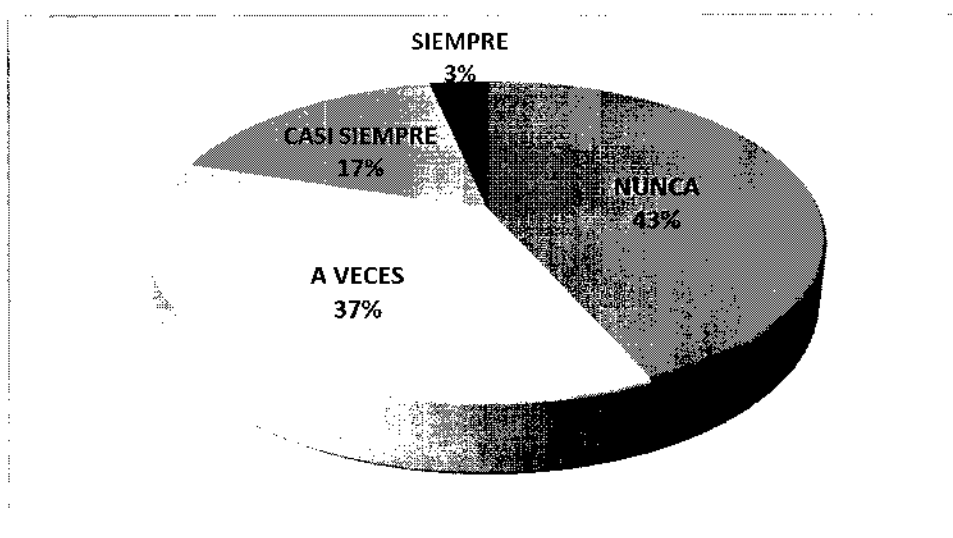


Fuente: Elaboración propia en base a investigación de campo. Abril 2012

La gráfica anterior muestra que a 25 personas nunca le indicaron si el trabajo que realiza es satisfactorio y solamente 5 personas respondieron que alguna vez les fue indicado si el trabajo que realizan es satisfactorio. Es evidente que el personal no cuenta con un líder que motive constantemente por el empeño puesto en un trabajo bien realizado o que indique maneras de mejorarlo en caso

de errores, esta falta de seguimiento de resultados por parte de los jefes de área, genera en el personal libertad para realizar tareas sin importarles si el resultado de las mismas es el correcto o el deseado por parte de su superior inmediato.

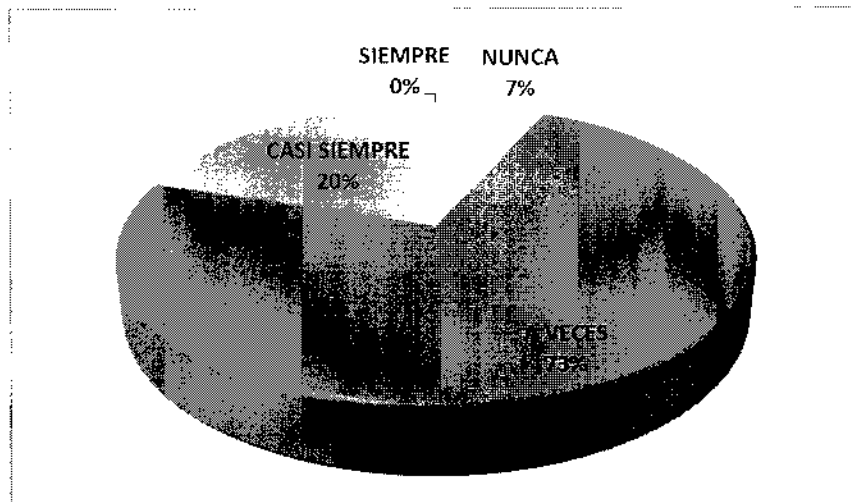
Gráfica 13
Empresa de recubrimientos domésticos e industriales.
Municipio de Villa Nueva, Guatemala
Participación para la resolución de problemas
Mayo 2012



Fuente: Elaboración propia en base a investigación de campo, Abril 2012

En cuanto a la participación del personal en la toma de decisiones, la gráfica 13 muestra que 13 personas nunca las tomaron en cuenta para resolver problemas en el trabajo, 11 personas indican que a veces son tomados en cuenta, solamente 5 personas respondieron que casi siempre los toman en cuenta y piden opiniones, y finalmente solo una persona respondió que siempre es tomada en cuenta. Por lo tanto es factible darse cuenta que el estilo de liderazgo impartido es autoritario, el cual se encuentra orientado hacia las tareas y no hacia las personas, la mayoría del personal considera que la forma para dictar órdenes por parte de su jefe inmediato no es la correcta en ocasiones, ya que no se involucra la opinión del personal que ejecuta las mismas.

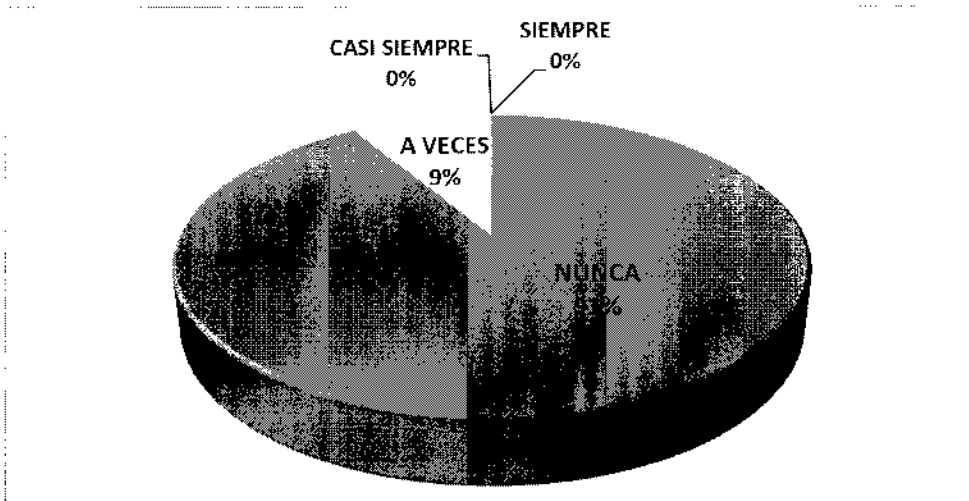
Gráfica 14
Empresa de recubrimientos domésticos e industriales.
Municipio de Villa Nueva, Guatemala
Liderazgo ético, responsable y equitativo al momento de suscitar conflictos
Mayo 2012



Fuente: Elaboración propia en base a investigación de campo, Abril 2012

La información recolectada y plasmada en la gráfica anterior muestra que 2 de las personas encuestadas califican la forma de actuar de su jefe como altamente insatisfactoria, 22 de los encuestados se encuentran insatisfechos con la forma de actuar de su jefe y tan solo 6 indican que es moderadamente satisfactoria. Esto comprueba que los jefes de cada departamento no reflejan una actitud ética, responsable y equitativa con todo su personal y esto es evidenciado por todas las personas que laboran en la empresa. Por lo tanto, el liderazgo se encuentra impartido se en una manera incorrecta de actuar, que no cumple con las expectativas de un buen líder.

Gráfica 15
Empresa de recubrimientos domésticos e industriales.
Municipio de Villa Nueva, Guatemala
Aplicación del sistema disciplinario equitativo
Mayo 2012



Fuente: Elaboración propia en base a investigación de campo, Abril 2012

Como se puede observar en la gráfica 15 la mayoría considera que nunca se aplican las amonestaciones a quienes corresponden sin favoritismo, este porcentaje representa la opinión de 24 personas y un pequeño porcentaje considera que a veces se aplican correctamente las amonestaciones, esto representa la opinión de seis personas. Esta falta de equidad para tomar medidas coercitivas es debido a las relaciones familiares que prevalecen entre el personal de la empresa, las cuales entorpecen el sistema disciplinario, dicho sistema no es el adecuado según indican los empleados, ya que ni siquiera se lleva un registro escrito de las faltas cometidas.

Al culminar el análisis de las gráficas respecto al factor liderazgo, se ha demostrado que el personal de la empresa de recubrimientos domésticos e industriales, se encuentran insatisfechos por varios aspectos ligados a la forma

de liderar por parte de los jefes de área. Afectando el rendimiento de los empleados, entorpeciendo las funciones que cada uno ejerce, manipulando el sistema disciplinario y obteniendo un nivel de retroalimentación muy bajo haciendo sentir al empleado como parte poco importante de la empresa.

2.4 Evaluación del estilo y orientación del liderazgo predominante

Con la finalidad de realizar la comprobación de la hipótesis establecida se realizó una evaluación respecto al estilo de liderazgo ejercido por los jefes de cada área de la empresa, según los datos recabados mediante los cuestionarios, se puede establecer los siguientes problemas relacionados con las prácticas individuales de liderazgo:

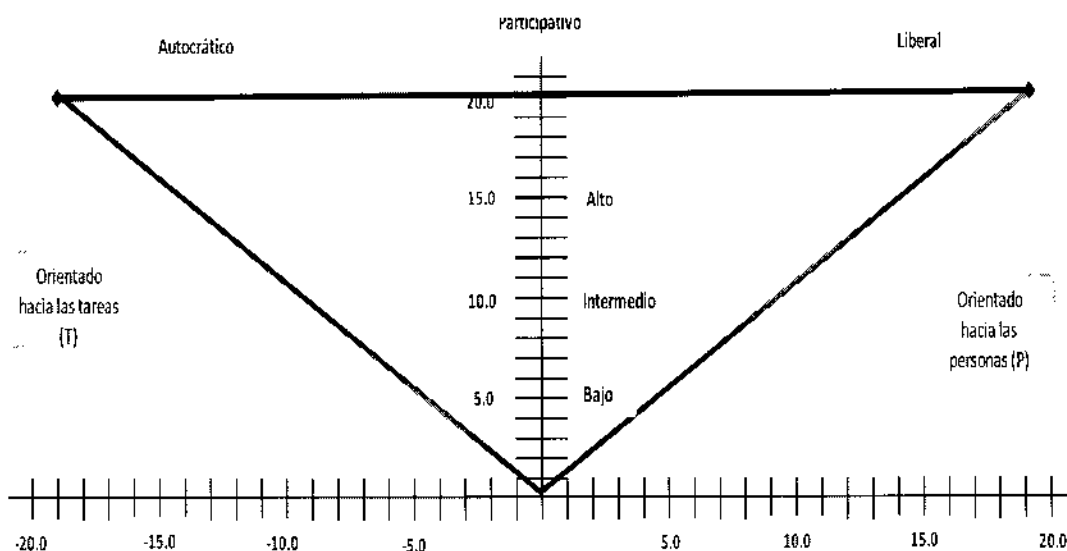
- Dificultades al momento de delegar autoridad, responsabilidades y tomas de decisión debido a un liderazgo centralizado en Gerencia General, el cual, en ocasiones, genera conflictos de interés y demora en la resolución final, ya que el Gerente General no se encuentra físicamente dentro de la empresa en un horario establecido, debido a los múltiples compromisos que posee y viajes al extranjero que realiza.
- Serias dificultades de comunicación entre los jefes de cada área ya que no existe un flujo de información formal, constante y efectiva que se manifieste de manera descendente fluyendo desde Gerencia General hacia los jefes de grupo y posteriormente hacia el personal, lo anterior genera una transmisión de información a destiempo.
- La planificación mensual establecida por área generalmente no llega a cumplirse ya que no se le da el seguimiento y control respectivo, por lo tanto los objetivos a corto y mediano plazo se postergan.
- No existe por parte de gerencia general estándares y mediciones para la efectividad del trabajo, debido a esto no se cuenta con un control o reporte del nivel de avances y logros que se llevaron a cabo en el mes o en determinado periodo.

- En el último año se han suscitado cambios de roles laborales de jefes de área, que son resultado de constantes modificaciones internas, las cuales provocan que sea difícil adaptarse a un estilo de liderazgo particular del empleado nuevo a los que ya pertenecen a la empresa, generando cierto nivel de rechazo al personal de nuevo ingreso.

A todo lo descrito anteriormente se le suma el hecho que no existe un departamento formalmente establecido de Recursos Humanos, que realice funciones propias del área como la evaluación de desempeño o la definición y desarrollo de competencias laborales del personal. Vista la problemática generalizada, en el siguiente apartado el análisis se ocupará de describir y posteriormente, analizar los resultados de aplicar el cuestionario para determinación de estilo y orientación de liderazgo de los gerentes de área dentro de la empresa, dicha información, será vista desde la perspectiva de los gerentes quienes llevaron a cabo una autoevaluación. Previo al análisis individual, se establece un *estado ideal* de prácticas de liderazgo deseadas, alrededor del cual deberían agruparse los estilos y las orientaciones que subyacen en la aplicación del liderazgo particular de los gerentes de cada área dentro de la compañía. Como se observa en la siguiente gráfica, en la que “P” representa la orientación hacia las personas (área de la grafica denominada como Liberal) y “T” la orientación hacia la tarea (área de la grafica denominada como Autocrático).

Las coordenadas para graficar el estado ideal en el diagrama, resultantes de aplicar el cuestionario de orientación y estilo de liderazgo, serían P20:T20, lo cual significa que dicho estado ideal es equilibrado por la ponderación que hace de la importancia tanto de personas (20 puntos) como de tareas (20 puntos), reflejando un nivel alto de liderazgo participativo, cabe mencionar que 20 puntos es la nota máxima posible de alcanzar en el cuestionario.

Gráfica 16
Empresa de recubrimientos domésticos e industriales.
Municipio de Villa Nueva, Guatemala
Diagrama base para el estado ideal de orientación y estilo de liderazgo
Mayo 2012



Fuente: Elaboración propia en base a investigación de campo y cuestionario de evaluación de liderazgo, Mayo 2012

2.4.1 Resultados generales de estilo y orientación del liderazgo predominante

A continuación se presentan los resultados finales vistos en forma general, de los temas abordados en el diagnóstico del presente capítulo.

La matriz muestra las distintas puntuaciones de orientación hacia la persona (P) y la tarea (T) en forma de ejes de coordenadas, las cuales se obtuvieron de aplicar el cuestionario estructurado a cada gerente de área, así como de calcular el promedio final de todas las puntuaciones. Como se puede observar a continuación en la tabla 2, la puntuación más alta de orientación hacia las personas (P) la registraron los gerentes de ventas y de administración financiera

(11 puntos), mientras que la más baja correspondió al Gerente General (9 puntos); en cuanto a orientación a la tarea (T), el jefe de producción registró la nota más baja (8 puntos), y la más alta la registró el jefe de laboratorio (17 puntos).

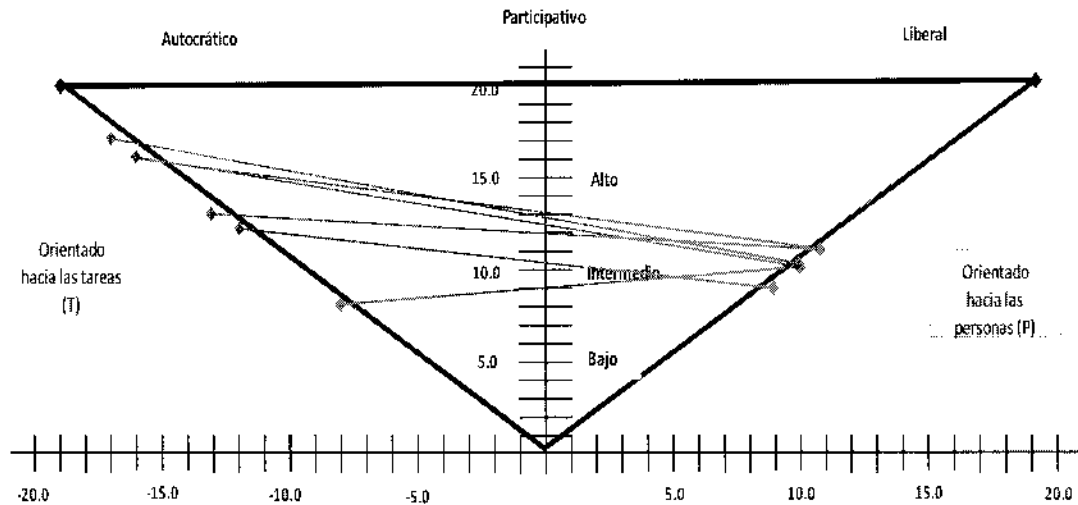
En general, es notable la orientación significativa de los gerentes de área de la empresa hacia la tarea en sus patrones directivos al dirigir al personal. El promedio final de orientación es de 10 puntos hacia las personas, y de 17 puntos hacia la tarea, con un rango de 2 y 9 respectivamente entre la menor y mayor puntuación de orientación hacia las personas (Gerente General, gerente de ventas y gerente administrativo financiero) y hacia la tarea (jefe de producción, jefe de laboratorio), según la escala de medición en el plano de coordenadas.

Tabla 2
Empresa de recubrimientos domésticos e industriales
Municipio de Villa Nueva, Guatemala
Matriz de Coordenadas para la Auto-Evaluación
Según resultados obtenidos con los Jefes de área
Mayo 2012

ACTUAL GERENTES DE AREA	TAREA (T)	PERSONAS (P)
GERENTE GENERAL	12	9
GERENTE VENTAS	16	11
GERENTE FINANCIERO	13	11
JEFE DE PRODUCCIÓN	8	10
JEFE DE BODEGA	16	10
JEFE DE LAB	17	10
PROMEDIO	14	10
RANGO	9	2

Fuente: Elaboración propia en base a investigación de campo y cuestionario de evaluación de liderazgo, Abril 2012

Gráfica 17
Empresa de recubrimientos domésticos e industriales
Municipio de Villa Nueva, Guatemala
Matriz de Coordenadas para la Auto-Evaluación
Comparación entre el estado ideal y la auto-evaluación de orientación de liderazgo
Mayo 2012



Fuente: Elaboración propia en base a investigación de campo y cuestionario de evaluación de liderazgo, Abril 2012

Como se puede observar en la grafica anterior, predomina un estilo de liderazgo participativo, el cual posee una tendencia hacia prácticas autocráticas de dirección, es decir se encuentra orientado hacia las tareas.

Este hecho se confirma si se considera que el punto menor de calificación en la escala de medición de personas fue de 9 (P), y el punto mayor en la escala de medición de tareas fue de 17 (T), con un rango de 8 que contiene o abarca a los puntos de medición ideal que son 20 (P) y 20 (T).

En suma, los rangos de diferencia de las evaluaciones en la escala de medición de estilo y orientación del liderazgo parecen indicar no posee un equilibrio muy cercano a los puntos ideales de calificación que la compañía requiere según la medición base tomada como ideal.

En cuanto a la evaluación por áreas, resalta la auto-calificación del Gerente General quien posee la calificación de orientación de personas más baja, mencionada anteriormente, con 9 puntos y una orientación hacia tareas de 12, por lo tanto muestra un estilo de liderazgo intermedio bajo sesgado hacia prácticas autocráticas. Esto influye mucho en los problemas de liderazgo detectados ya que muchas de las decisiones, responsabilidad y autoridad se encuentran centralizadas en el Gerente General.

Por su parte, el jefe de producción se califica con la puntuación más baja en orientación hacia tareas con 8 puntos y orientación a personas con 10, lo cual resulta llamativo ya que es un liderazgo intermedio bajo con un sesgo más hacia lo liberal. Esta área de la empresa, producción, es la que pone en marcha la fabricación de todos los productos por lo tanto debería estar enfocada en el área de tareas particularmente. Finalmente otro dato que genera interés es el resultado del Jefe de laboratorio cuyo umbral de orientación hacia la tarea alcanza 17 puntos (la más alta) y hacia la persona 10 puntos. Este resultado podría asociarse a las actividades que se realizan en el laboratorio ya que son encargados de control de calidad del producto, por lo tanto deben de seguir procedimientos específicos y reportar resultados periódicamente llevando una supervisión estricta de todo el producto terminado que sale de la empresa hacia el consumidor final.

2.4.2 Resultados individuales de estilo y orientación del liderazgo predominante

Las puntuaciones por cada gerente de área, integradas como puntos en el plano del diagrama base de orientación/estilo actual de liderazgo, se pueden visualizar en las siguientes gráficas:

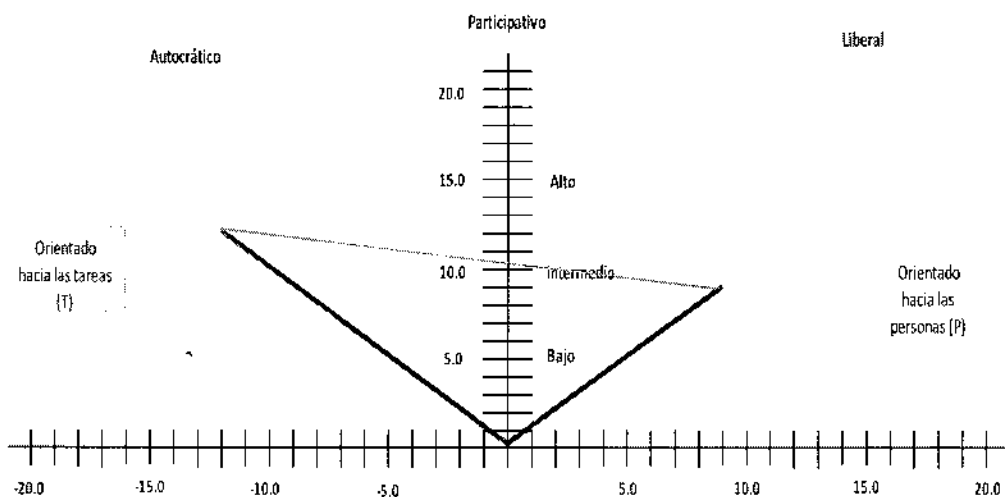
A. Gerente General

Tabla 3
Empresa de recubrimientos domésticos e industriales
Municipio de Villa Nueva, Guatemala
Matriz de Coordenadas para la Auto-Evaluación
Gerente General
Mayo 2012

ACTUAL GERENTE DE AREA	TAREA (T)	PERSONAS (P)
GERENTE GENERAL	12	9

Fuente: Elaboración propia en base a investigación de campo y cuestionario de evaluación de liderazgo, Abril 2012

Gráfica 18
Empresa de recubrimientos domésticos e industriales
Municipio de Villa Nueva, Guatemala
Matriz de Coordenadas para la Auto-Evaluación
Gerente General
Mayo 2012



Fuente: Elaboración propia en base a investigación de campo y cuestionario de evaluación de liderazgo, Abril 2012

En la gráfica anterior, se observa el estilo de liderazgo del Gerente General quien posee un ligero sesgo hacia las tareas, en un nivel intermedio bajo, por lo cual se le puede calificar como un liderazgo autocrático, generando así, las diversas deficiencias en el liderazgo diagnosticadas en el presente estudio, ya que la mayoría de las decisiones y autoridad se centralizan en el Gerente General.

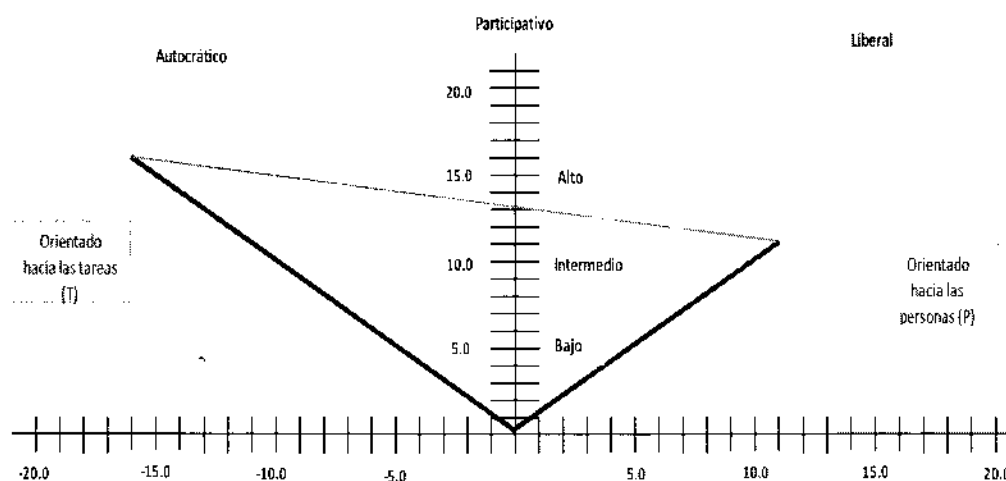
B. Gerente de Ventas

Tabla 4
Empresa de recubrimientos domésticos e industriales
Municipio de Villa Nueva, Guatemala
Matriz de Coordenadas para la Auto-Evaluación
Gerente de Ventas
Mayo 2012

ACTUAL GERENTE DE AREA	TAREA (T)	PERSONAS (P)
GERENTE VENTAS	16	11

Fuente: Elaboración propia en base a investigación de campo y cuestionario de evaluación de liderazgo, Abril 2012

Gráfica 19
Empresa de recubrimientos domésticos e industriales
Municipio de Villa Nueva, Guatemala
Matriz de Coordenadas para la Auto-Evaluación
Gerente de Ventas
Mayo 2012



Fuente: Elaboración propia en base a investigación de campo y cuestionario de evaluación de liderazgo, Abril 2012

El estilo de liderazgo predominante para el Gerente de Ventas, se define como autocrático orientado hacia las tareas, en un nivel intermedio, demostrando que es un líder que busca resultados cuantitativos (metas de ventas) tal y como los requerimientos del puesto amerita, sin embargo, el bajo interés hacia las personas podría generar una mala comunicación con el personal a su cargo.

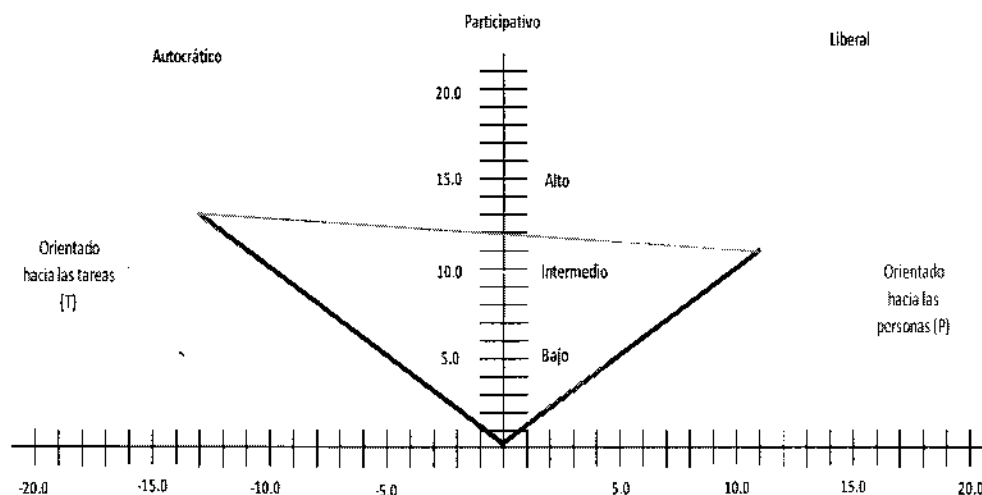
C. Gerente Financiero

Tabla 5
Empresa de recubrimientos domésticos e industriales
Municipio de Villa Nueva, Guatemala
Matriz de Coordenadas para la Auto-Evaluación
Gerente Financiero
Mayo 2012

ACTUAL GERENTE DE AREA	TAREA (T)	PERSONAS (P)
GERENTE FINANCIERO	13	11

Fuente: Elaboración propia en base a investigación de campo y cuestionario de evaluación de liderazgo, Abril 2012

Gráfica 20
Empresa de recubrimientos domésticos e industriales
Municipio de Villa Nueva, Guatemala
Matriz de Coordenadas para la Auto-Evaluación
Gerente Financiero
Mayo 2012



Fuente: Elaboración propia en base a investigación de campo y cuestionario de evaluación de liderazgo, Abril 2012

El Gerente Financiero presenta un estilo de liderazgo ligeramente orientado hacia las tareas, se destaca por ser el único líder que presenta puntuaciones con un intervalo de dos puntos solamente, por lo tanto, se determina que posee el equilibrio deseado hacia las tareas y las personas, en un nivel intermedio.

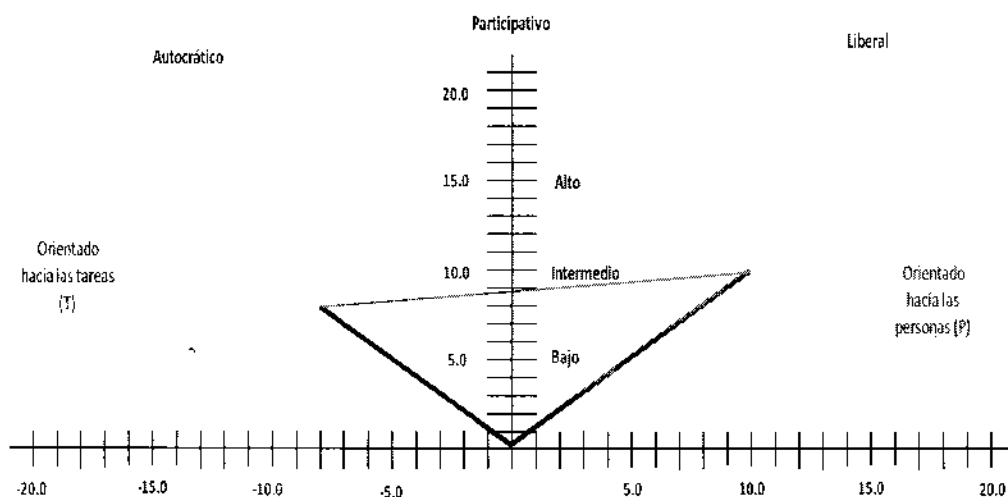
C. Jefe de Producción

Tabla 6
Empresa de recubrimientos domésticos e industriales
Municipio de Villa Nueva, Guatemala
Matriz de Coordenadas para la Auto-Evaluación
Jefe de Producción
Mayo 2012

ACTUAL GERENTE DE AREA	TAREA (T)	PERSONAS (P)
JEFE DE PRODUCCION	8	10

Fuente: Elaboración propia en base a investigación de campo y cuestionario de evaluación de liderazgo, Abril 2012

Gráfica 21
Empresa de recubrimientos domésticos e industriales
Municipio de Villa Nueva, Guatemala
Matriz de Coordenadas para la Auto-Evaluación
Jefe de Producción
Mayo 2012



Fuente: Elaboración propia en base a investigación de campo y cuestionario de evaluación de liderazgo, Abril 2012

El estilo de liderazgo del Jefe de Producción, se califica como liberal, siendo el único líder que posee una orientación hacia las personas, cabe destacar que cuenta con la puntuación más baja en la orientación hacia las tareas, lo cual es interesante debido a la naturaleza del puesto. Con este resultado se determina que es un líder que coloca como prioridad el bienestar del personal a su cargo.

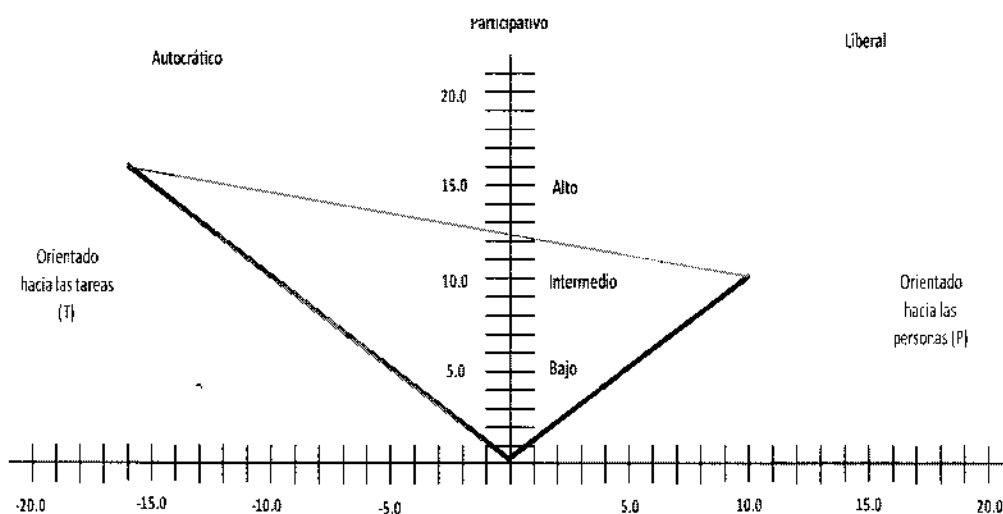
D. Jefe de Bodega

Tabla 7
Empresa de recubrimientos domésticos e industriales
Municipio de Villa Nueva, Guatemala
Matriz de Coordenadas para la Auto-Evaluación
Jefe de Bodega
Mayo 2012

ACTUAL GERENTE DE AREA	TAREA (T)	PERSONAS (P)
JEFE DE BODEGA	16	10

Fuente: Elaboración propia en base a investigación de campo y cuestionario de evaluación de liderazgo, Abril 2012

Gráfica 22
Empresa de recubrimientos domésticos e industriales
Municipio de Villa Nueva, Guatemala
Matriz de Coordenadas para la Auto-Evaluación
Jefe de Bodega
Mayo 2012



Fuente: Elaboración propia en base a investigación de campo y cuestionario de evaluación de liderazgo, Abril 2012

El Jefe de Bodega posee un estilo de liderazgo hacia las tareas, en un nivel intermedio, esta orientación puede verse reflejada positivamente en las diversas actividades que lleva a cabo dentro del departamento, como la logística del despacho de productos terminados, sin embargo, es necesario elevar el nivel de interés hacia las personas con la finalidad de convertirse en un líder participativo.

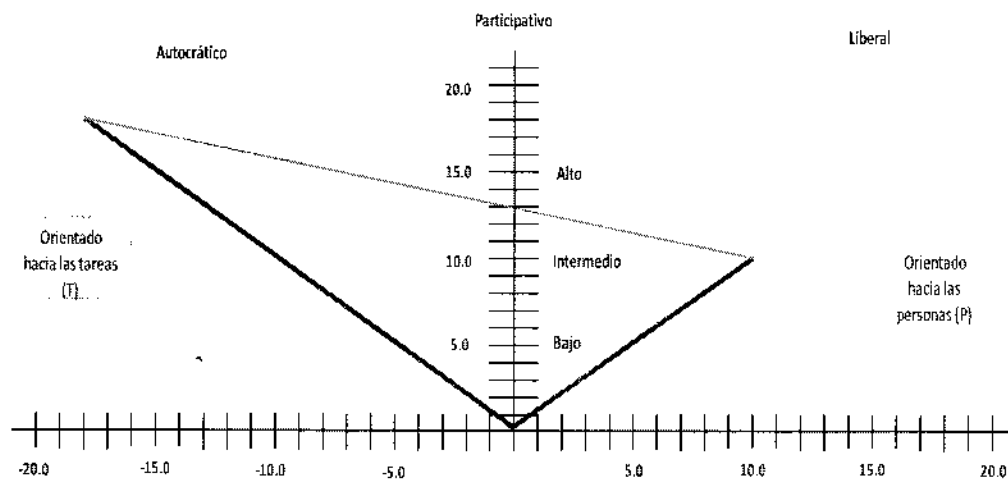
E. Jefe de Laboratorio

Tabla 8
Empresa de recubrimientos domésticos e industriales
Matriz de Coordenadas para la Auto-Evaluación
Jefe de Laboratorio
Mayo 2012

ACTUAL GERENTE DE AREA	TAREA (T)	PERSONAS (P)
JEFE DE LAB	17	10

Fuente: Elaboración propia en base a investigación de campo y cuestionario de evaluación de liderazgo, Abril 2012

Gráfica 23
Empresa de recubrimientos domésticos e industriales
Municipio de Villa Nueva, Guatemala
Matriz de Coordenadas para la Auto-Evaluación
Jefe de Laboratorio
Mayo 2012



Fuente: Elaboración propia en base a investigación de campo y cuestionario de evaluación de liderazgo, Abril 2012

El Jefe de Laboratorio posee un estilo de liderazgo autocrático, en un nivel intermedio alto, siendo el líder con mayor puntuación hacia las tareas. Cabe destacar que se considera positivo el resultado, ya que dicha orientación se encuentra relacionada con las actividades específicas que se realizan en el laboratorio, las cuales son determinantes en la calidad del producto.

CAPÍTULO III

MODELO DE EMPODERAMIENTO SUGERIDO PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA DE RECUBRIMIENTOS DOMÉSTICOS E INDUSTRIALES

Al culminar la investigación de campo realizada en la empresa objeto de estudio, ha quedado demostrado, mediante el cuestionario de clima laboral y la autoevaluación de estilo de liderazgo predominante, que la causa primordial de la insatisfacción de los colaboradores se debe específicamente al factor liderazgo. La encuesta realizada a los jefes de cada área para determinar el estilo de liderazgo que ejercen, indica que el 90% posee un estilo de liderazgo orientado a las tareas, por lo tanto el personal es visto como una mercancía o continuidad de las máquinas, incapaces de ser tomados en cuenta al momento de dar opiniones.

En el caso del factor liderazgo, los resultados de la encuesta dirigida específicamente a todo el personal destacan ciertos aspectos claves; El trabajo no es supervisado constantemente, por lo tanto no se les comunica a los empleados si las actividades que realiza son satisfactorias, pero principalmente no son tomados en cuenta al momento de resolver problemas. Otro factor relevante es que los jefes de cada área no actúan de manera ética, responsable y equitativa al momento de suscitar conflictos, provocando que las amonestaciones no se apliquen a quienes corresponden.

Por la situación descrita anteriormente se presenta, a continuación, el desarrollo de un modelo general para implementar el empoderamiento en la empresa de recubrimientos domésticos e industriales, con la mencionada propuesta se espera corregir las debilidades que la empresa tiene en relación a la liderazgo y así, reducir la insatisfacción que presenta el personal.

Con la finalidad de facilitar la implementación de un modelo de empoderamiento es necesario modificar el pensamiento de los miembros de los equipos de trabajo. El cambio en el comportamiento y conducta del personal implica el ejercicio de nuevos hábitos que se practicarán asiduamente para hacerlos costumbre, de tal manera que la costumbre en su conjunto se vuelva una nueva cultura organizacional efectiva acorde a los intereses de la empresa.

El agente de cambio asignado es el Gerente General, quien es el encargado de proponer valores y formas de actuar que sean una versión revisada de los antiguos valores y costumbres que hayan contribuido al éxito de la empresa.

La cultura objetivo que se desea implementar dirige sus esfuerzos por mantener, reforzar y elaborar los aspectos de la cultura actual que le sean favorables y compatibles con ella e incorporarlos a la nueva.

Es necesario que el Gerente General defina los objetivos de la estructura organizacional a establecer y la cultura organizacional objetivo. Es importante que el Gerente tenga, en esta etapa, bien definida el tipo de organización que se desea obtener.

Como segundo punto, el Gerente General demostrará a todos los jefes de cada área la importancia que conlleva realizar el cambio, mostrando el modelo propuesto a utilizar que será la guía para que la empresa logre el éxito deseado.

El tercer punto previo a iniciar con el proceso de implementación del modelo de empoderamiento, es comunicar la nueva imagen y la nueva cultura a implementar, utilizando todas las vías oficiales posibles como: memos, correos, sesiones informativas, etc. El Gerente General es el encargado de motivar a los miembros de los equipos de trabajo con decisiones y declaraciones públicas que alienten el cambio y de los motivos por lo cual se considera necesario.

Como último punto el Gerente ejercerá control, mediante la supervisión directa de los entes encargados, para asegurarse que el reclutamiento, la selección y el entrenamiento del personal sea el deseado, debido a que la empresa en su estructura presenta problemas con dichos procedimientos se hace necesario, contratar a una empresa externa especializada (outsourcing) que conlleve los procesos de reclutamiento y selección específicamente. Con la finalidad de evitar rotaciones altas de personal, inseguridad laboral y contratación de personal no calificado para el puesto.

El modelo de empoderamiento a implementar debe ser flexible, ya que los cambios en la cultura provocan cambios en la estructura, planteando un programa con flexibilidad se permitirá liberar el poder que las personas ya poseen.

3.1. Modelo de Empoderamiento Propuesto

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

3.1.1 Objetivo

Guiar a la empresa de recubrimientos domésticos e industriales durante el proceso del cambio de su situación actual, hacia el empoderamiento, brindando esta guía con todos los elementos, fases y estrategias necesarias, que le ayuden en el proceso de cambio.

3.1.2 Ámbitos de aplicación

a. Unidad de análisis: Empresa de recubrimientos domésticos e industriales, tomando en cuenta todos los departamentos existentes (Ventas, Administrativo-Financiero, Producción, Bodega y Laboratorio).

b. Ámbito geográfico: Empresa ubicada en el km 22 municipio de Villa Nueva, departamento de Guatemala.

c. Unidad de tiempo: para llevar a cabo la implementación del modelo de empoderamiento es necesario tomar como tiempo promedio cuatro meses.

3.1.3 Responsables

Las personas que deben de ser los responsables en el proceso de transición de la situación actual, hacia el empoderamiento, son los puestos claves dentro de la empresa que poseen personal a su cargo.

1. Gerente General (Agente de cambio)
2. Gerente de ventas
3. Gerente administrativo financiero
4. Jefe de producción
5. Jefe de bodega
6. Jefe de laboratorio

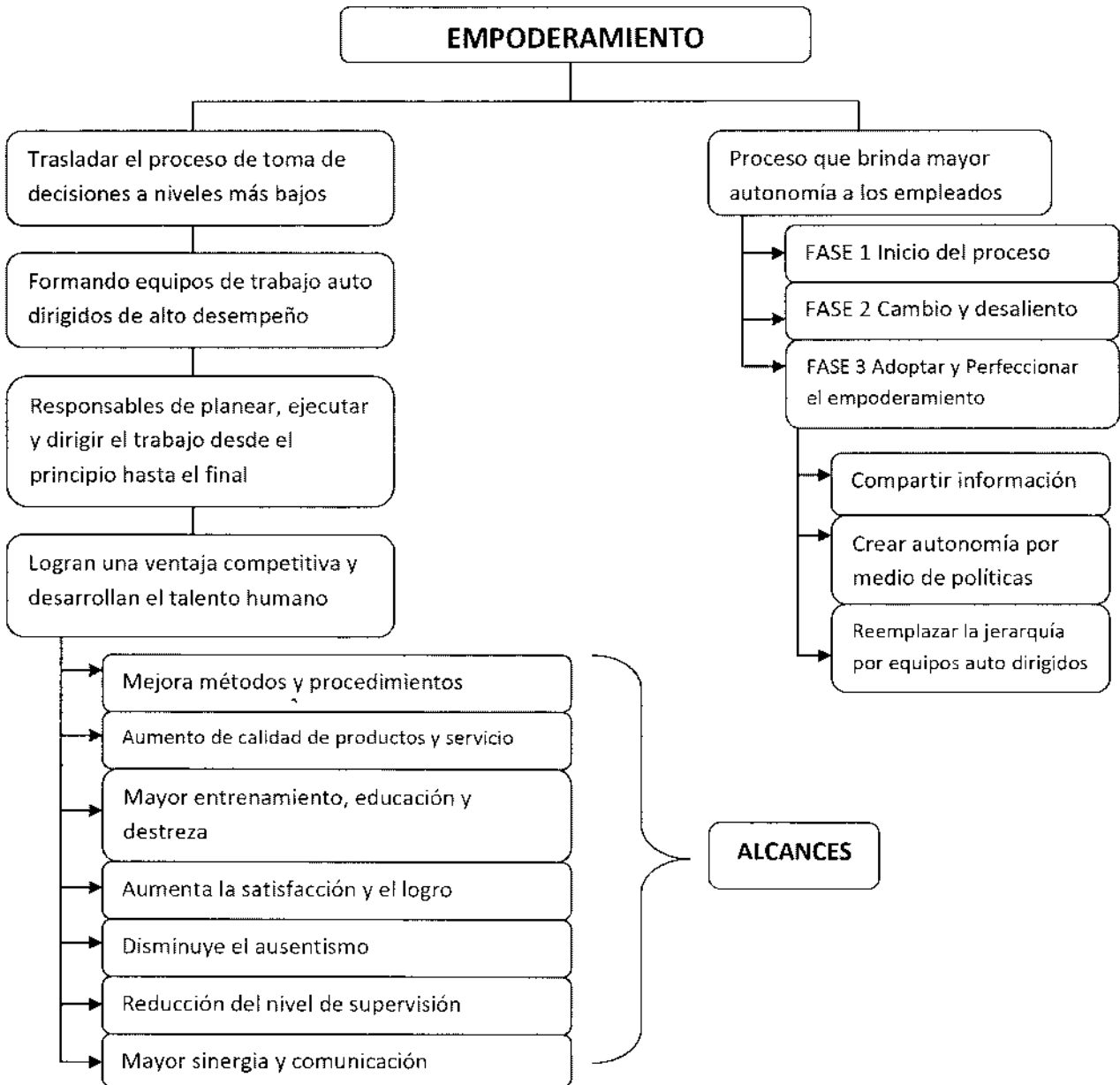
3.1.4 Involucrados

Las personas involucradas en todo el proceso de implementación del modelo de empoderamiento son las que conforman los siguientes departamentos:

1. Departamento de ventas
2. Departamento administrativo financiero
3. Departamento de producción
4. Departamento de bodega
5. Departamento de laboratorio

3.1.5 Alcances

Mapa conceptual 1
Empresa de recubrimientos domésticos e industriales
Municipio de Villa Nueva, Guatemala
Alcances del Empoderamiento
Junio 2012



Fuente: Elaboración propia, junio 2012

Como se observa en el mapa conceptual anterior, los alcances del modelo de empoderamiento abarcan las variables calificadas como críticas en el diagnóstico de clima laboral, realizado en el presente estudio, dichas variables son liderazgo y comunicación. Por lo tanto, se presentan soluciones viables a los conflictos detectados, mediante el modelo de empoderamiento, cuyo propósito principal es una mejora significativa en las variables mencionadas anteriormente.

El modelo de empoderamiento consta de las siguientes fases:

- FASE 1: Inicio del proceso
 - Clave 1: compartir información para iniciar el proceso
 - Clave 2: crear autonomía por medio de políticas
 - Clave 3: desarrollo equipos de trabajo
- FASE 2: Cambio y desaliento
 - Clave 1: compartir información
 - Clave 2: límites para generar más autonomía y responsables
 - Clave 3: permitir que los equipos asuman más funciones
- FASE 3: Adoptar y perfeccionar el empoderamiento
 - Clave 1: compartir información para impulsar el rendimiento
 - Clave 2: incorporar los límites en los sistemas de valores
 - Clave 3: dejar que los equipos sustituyan a la vieja jerarquía

3.1.6 FASE 1: Inicio del proceso

El empoderamiento del personal no debe ser visto como un hecho aislado, ya que está enfocado con el propósito de sugerir un modelo basado en el beneficio de liberar el poder de las personas basadas en su conocimiento, experiencia y cultura. El modelo sugerido posee el propósito de modificar el estilo de liderazgo de todos los jefes de área, logrando clasificarlos con un estilo participativo, es decir, que se encuentre equitativamente orientado a tareas y a personas.

La primera fase es tomar la decisión de iniciar la implementación del modelo por medio de las siguientes claves:

3.1.6.1 CLAVE 1: compartir información para iniciar el proceso

La primera actividad fundamental para lograr que el personal acepte la nueva estrategia de administración en la que ellos son la parte principal, es la comunicación, ligada estrechamente con la información. Esta situación hará sentir a los empleados que son tomados en cuenta en el nuevo camino que se ha iniciado hacia el empoderamiento. El método más efectivo para comunicar datos es llevar a cabo reuniones de trabajo, las cuales deben de prepararse cuidadosamente para que se desarrollen de manera exitosa es necesario tomar en cuenta los siguientes pasos:

- a) Definición del problema principal a tratar: El coordinador de la reunión debe de determinar el tema principal que se abordara durante la misma, esto con el fin de no perder objetividad ni desviarse con temas que no entren en contexto.
- b) Determinación del objetivo de la reunión: Cuando se tenga establecido el problema principal a tratar, se deriva del mismo ¿cuál es el objetivo que tendrá la reunión? Dicho objetivo debe responder a la siguiente interrogante ¿A qué conclusiones se pretende llegar al finalizar la reunión?
- c) Señalamiento de los temas a tratar: Dentro de la problemática a desarrollar se ven involucrados diversos temas a tratar, los cuales deben de enlistarse en orden de importancia (según el criterio del coordinador).

- d) Selección previa de los participantes: Se realizará una selección de los participantes que se vean involucrados en la temática de la reunión, al momento de seleccionar es necesario tomar en cuenta el puesto que desempeñan, la relevancia de su presencia, como se ven involucrados y los aportes que podrían brindar.

Posteriormente es aconsejable que todos lleven un registro de los puntos tratados para darle seguimiento y ver el avance de los mismos (Observar guía 1). Además todas las reuniones deben de ser calendarizadas previamente.

Figura 3
Empresa de recubrimientos domésticos e industriales
Municipio de Villa Nueva, Guatemala
Calendarización de reuniones
Junio 2012

MES:

Lun	Mar	Mié	Jue	Vie	Sáb	Dom
			1	2	3	4
5	6	7	8	9	10	11
12	13	14	15	16	17	18
19	20	21	22	23	24	25
26	27	28	29	30	31	

Primera Reunión	
Fecha:	
Hora:	
Lugar:	
Coordinador:	
Segunda Reunión	
Fecha:	
Hora:	
Lugar:	
Coordinador:	
Tercera Reunión	
Fecha:	
Hora:	
Lugar:	
Coordinador:	

Fuente: Elaboración propia, junio 2012

Guía 1

Empresa de recubrimientos domésticos e industriales
Municipio de Villa Nueva, Guatemala
Ejemplo: programación reuniones
Junio 2012

Reunión No. 1	
Hora inicio: 8:00 AM Hora fin: 10:00 AM	
Lugar: Sala de ventas (Segundo nivel, oficinas centrales)	
Coordinador: Gerente General	
Cantidad de participantes: 5	
Nombre 1. Germán Perez 2. Mario Garcia 3. Wilson Magarin 4. Francisco Alfaro 5. Elysa Corado	Puesto 1. Gerente administrativo financiero 2. Gerente de ventas 3. Jefe de Bodega 4. Jefe de Producción 5. Jefe de Laboratorio
Definición del problema general a tratar: Implementación del modelo de empoderamiento	
Objetivo de la reunión: Darle a conocer a los jefes de área el modelo de empoderamiento que se pretende llevar a cabo, explicando las razones de implementación, las fases que conlleva el mismo y las herramientas a utilizar.	
Listado de temas por orden de importancia: <ul style="list-style-type: none">- Empoderamiento: ¿Qué es? y ¿Cuál es su importancia?- Fase 1 del empoderamiento: Definición y las claves que la conforman- Fase 2 del empoderamiento: Definición y las claves que la conforman- Fase 3 del empoderamiento: Definición y las claves que la conforman	
Encargado (s) de dar seguimiento a puntos tratados en la reunión Gerente Administrativo Financiero, Gerente de Ventas, Jefe de Bodega, Jefe de Producción, Jefe de laboratorio	
Firma (s) de encargado (s) _____	

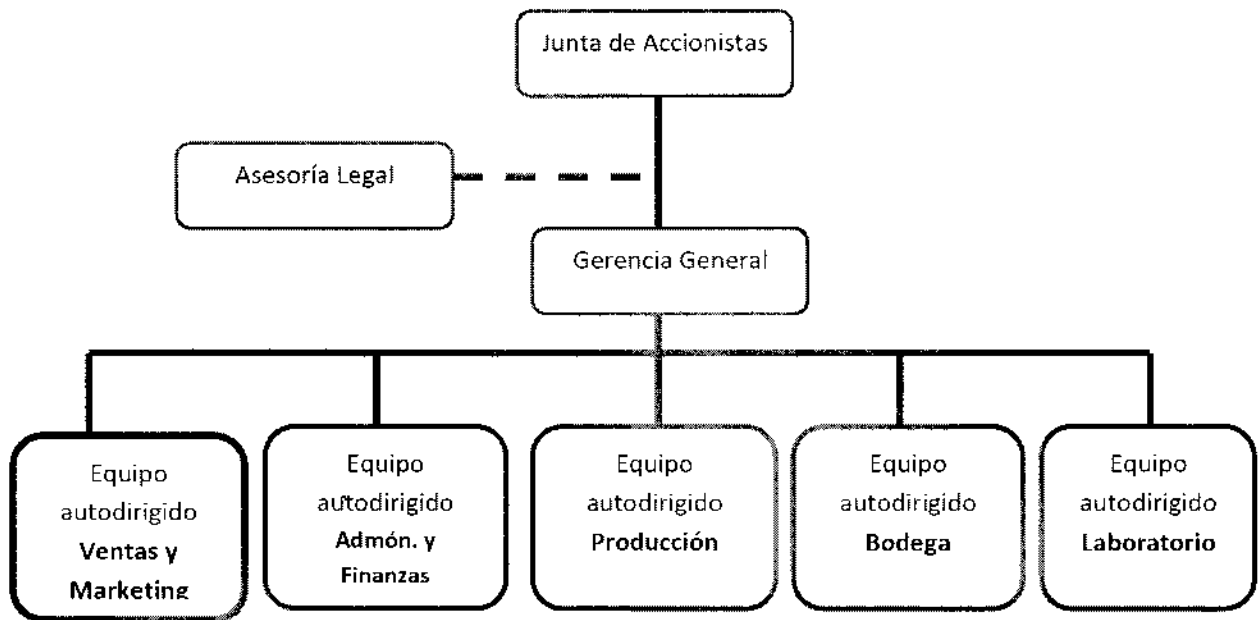
Fuente: Elaboración propia, junio 2012

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

En la primera reunión, es relevante dar a conocer a los empleados la decisión que ha tomado la gerencia general de cambiar la actual estructura de la empresa y modificarla hacia una empresa basada en el empoderamiento.

Quedando la estructura jerárquica de la siguiente manera:

Gráfica 24
Empresa de recubrimientos domésticos e industriales
Municipio de Villa Nueva, Guatemala
Organigrama General Propuesto
Mayo 2012



Fuente: Elaboración propia, en base a datos recolectados, Mayo 2012

Como se observa en la gráfica anterior, el Gerente General delegará responsabilidad a equipos auto dirigidos en cada departamento, los cuales serán determinados dentro de la clave 3 de la presente fase (inciso 3.1.6.3)

Es recomendable realizar esta primera reunión de trabajo durante un día y hora específica determinada por el Gerente General, ya que se explicará el proceso a iniciar, asistirán los responsables del programa, antes mencionados y posteriormente ellos transmitirán la información a todos los empleados. En la primera reunión el coordinador será el Gerente General, quien debe de tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- a) Explicar la necesidad del cambio
- b) Exponer los objetivos que se pretenden alcanzar con el cambio
- c) Detallar la situación actual de la empresa y los problemas detectados en el área de liderazgo
- d) Exponer la visión hacia dónde se pretende llevar a la empresa
- e) Explicar detalladamente la definición de empoderamiento y sus aspectos principales, así como también, el tiempo estimado que durará el proceso.

Todos los aspectos mencionados anteriormente, se pueden detallar dentro de una presentación en power point, apoyándose con contenido que se encuentra dentro de la presente investigación.

- **Segunda reunión abordar el problema principal**

En esta reunión se debe tocar aspectos del tema liderazgo, ya que los asistentes serán los jefes de área, es importante que reciban una capacitación y conozcan las técnicas y herramientas para convertirse en líderes participativos. Para esto se recomienda utilizar a un consultor que brinde apoyo mediante capacitaciones programadas, dentro del inciso 3.1.10 del presente capítulo, se presenta la programación y presupuesto de dichas capacitaciones.

Se impartirán en dos reuniones con una duración de 5 horas cada una, los temas a desarrollar, son los siguientes

- a) Cualidades y competencia del líder
- b) Aprender a delegar tareas
- c) Cómo influir en las personas
- d) Cómo tomar decisiones
- e) Desarrollo de la confianza y la credibilidad mediante la comunicación

- **Tercera reunión capacitación constante y seguimiento de puntos tratados.**

En la tercera reunión y en reuniones posteriores, durante fechas establecidas, se recomiendan una capacitación a los empleados en el tema específico de liderazgo y comunicación, ya que son claves para el desarrollo eficiente de las actividades laborales.

Entre los temas a capacitar están los siguientes:

- a) Cómo superar situaciones de crisis
- b) Desarrollo de habilidades de dirección
- c) Aprender a enseñar
- d) Cómo tratar con personas difíciles
- e) Comunicación de doble vía
- f) Supervisión eficiente.

Es importante transmitir la formalidad de estas reuniones y que cada una de ellas debe de ser aprovechada al máximo, ya que formarán a futuros líderes que deberán dirigir esfuerzos para que todos los empleados aumenten el porcentaje de efectividad en su trabajo. El proceso de comunicación será modificado, ya que actualmente es modelo centralizado cuya dirección es de arriba hacia abajo,

y se pretende buscar una transición en donde la comunicación sea de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba, hacia los lados y en diagonal; beneficiando a todos los miembros del grupo.

Es relevante tomar en cuenta que la transmisión de la información a los empleados debe de hacerse de manera paulatina, ya que no se busca saturar de información al personal, otro aspecto a tomar en cuenta es la necesidad de trasladarle a todos los empleados el valor de su trabajo y la importancia que tiene la empresa dentro de la sociedad.

3.1.6.2 Clave 2: crear autonomía por medio de políticas

Uno de los puntos fundamentales en el proceso de empoderamiento consiste en delegar autoridad, sin embargo es necesario dar a conocer los límites que tienen los empleados para tomar sus decisiones, mostrándoles los nuevos métodos que tienen a su alcance para trabajar en equipo y no individualmente como se acostumbraba.

A continuación, se muestra un método sencillo de cómo trabajar en equipo, expuesto por pasos:

- ✓ PASO 1: Elaboración del proyecto de equipo.
- ✓ PASO 2: Definir los objetivos del trabajo en equipo y los medios que se tienen para conseguirlo
- ✓ PASO 3: Reparto de las tareas y trabajos que deberán realizar los distintos miembros del equipo
- ✓ PASO 4: Ejecución del trabajo y control.
- ✓ PASO 5: Aceptación y validación de los resultados finales por todo el equipo.
- ✓ PASO 6: Presentación del trabajo.
- ✓ PASO 7: Retroalimentación, destacar tanto resultados positivos como negativos

Para llevar a cabo lo anterior, se debe de establecer políticas ya que serán las guías de pensamiento que orientarán a la toma de decisiones, cada unidad administrativa debe de contar con políticas acorde a su área con la finalidad de delimitar las áreas de autoridad para cada miembro del equipo. Todas las políticas deben de estar dentro de los objetivos del departamento, los cuales fueron determinados por gerencia general con anterioridad.

El cumplimiento de las políticas y el logro de los objetivos requieren el esfuerzo y coordinación de un grupo de empleados, que se relacionen en equipos de trabajo, por lo tanto el Gerente General cambia su forma de relacionarse con los empleados, transformando su guía como apoyo y motivación para trabajar en equipo.

Para facilitar la aplicación del empoderamiento, se recomienda seguir los siguientes criterios al momento de fijar las políticas:

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

A continuación, se presenta una matriz que facilita el establecimiento, compromiso y cumplimiento de las políticas por parte de los miembros del departamento, se pretende así fomentar el trabajo en equipo sobre objetivos, característica fundamental en el proceso de empoderamiento, además de delimitar responsabilidades y medir el desempeño realizado. La matriz para el establecimiento de políticas debe ser llenada por cada uno de los miembros del departamento.

Guía 2

Empresa de recubrimientos domésticos e industriales.
Municipio de Villa Nueva, Guatemala
Formulación de políticas y objetivos
Junio 2012

Nombre Departamento: Ventas

Puesto: Gerente de ventas

Fecha: Junio 2012

Instrucciones: Se le solicita llenar las casillas de la siguiente guía, cada política debe iniciar con un verbo, es decir, resaltar la acción estableciendo el "que" y el "como". Tomar en cuenta que el "cómo" de un nivel será el "qué" del siguiente". La información que brinde es valiosa ya que forma parte de la elaboración de políticas adecuadas que sean de beneficio para su área de trabajo.

No.	QUÉ	CÓMO	RESPONSABLE DEL PROCESO	QUIEN SOPORTARA EL PROCESO	INFORMACIÓN GENERAL	INDICADORES DE EXITO
1	Crear nuevas rutas de ventas en ciudad capital	Monitoreando las ventas por zona geográfica y determinar rutas de venta nuevas	Gerente de Ventas	Gerente General / Gerente de ventas	Observar zonas con mayor y menor volumen de venta. Acoplar nuevas rutas para incrementar las zonas con menores volúmenes de venta.	- Nivel de venta por zona. -Cantidad de clientes nuevos por ruta.
2	Determinar metas de venta por rutas.	Realizando reportes históricos de los últimos tres años, comparando estadísticamente el crecimiento anual y mensual de la ruta	Gerente de Ventas	Gerente General / Gerente de ventas	Realizar reportes de ventas históricas por zona, evaluar la curva de crecimiento de venta mensual	-Cumplimiento de metas de venta

Fuente: Elaboración propia, junio 2012

3.1.6.3 Clave 3: Desarrollo equipos de trabajo

La formación de equipos de trabajo que sustituyan el sistema jerárquico actual, es la clave para desempeñar el modelo de empoderamiento. Después de haber realizado la práctica anterior de compartir información, las personas decidirán involucrarse más y ser parte del cambio. Establecidos los límites de autonomía por medio de las políticas, se les darán directrices para actuar, y al crear equipos auto dirigidos, se proporciona un vehículo para actuar de modo responsable. Previo a la creación de equipos de trabajo, es indispensable contar con una práctica de compartir información cimentada, ya que será la base de las etapas posteriores dentro del modelo de empoderamiento.

Las actividades de los equipos serán las siguientes:

- Reuniones semanales en donde se muestre una planificación de tareas a realizar y los resultados de las tareas planteadas una semana anterior

- Medición de diferentes índices de acuerdo al departamento, por ejemplo ventas podría tener niveles de venta por semana, por ruta, top 10 de productos más vendidos y menos vendidos, etc.

- Documentar por escrito todos los avances, decisiones tomadas y resultados.

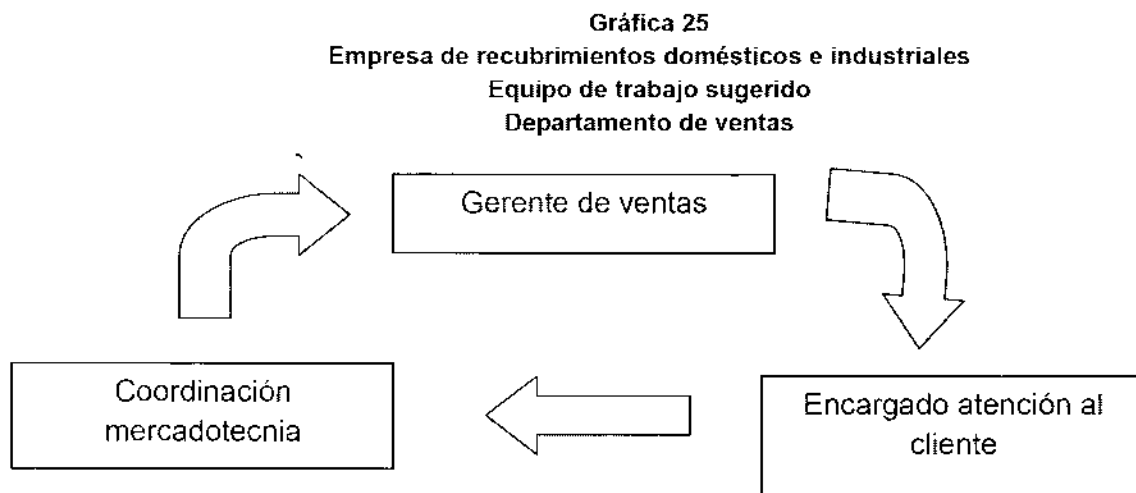
- Crear una reunión mensual con todos los equipos de trabajo para presentar avances, resultado de las actividades realizada, experiencias dadas en el mes.

En primera instancia los equipos de trabajo tomarán decisiones en problemas o casos de menor relevancia, que anteriormente eran tomadas por gerencia general, posteriormente el grado de tomar decisiones va subiendo hacia

decisiones más importantes. El éxito del trabajo es transmitirle al equipo que serán responsables de las buenas decisiones empresariales, otro factor primordial para alcanzar un equipo eficiente es no culpar a nadie cuando se cometen errores, los líderes no deben de preguntar ¿Quién fue?, cuando un equipo se equivoca. Lo que deben preguntar es ¿Qué fue lo que se hizo mal? ¿Cómo lo arreglamos? Minimizando así el temor a las represalias, con la finalidad de tomar decisiones con prontitud y enfocados a mejorar la calidad, reducir costos y aumentar beneficios.

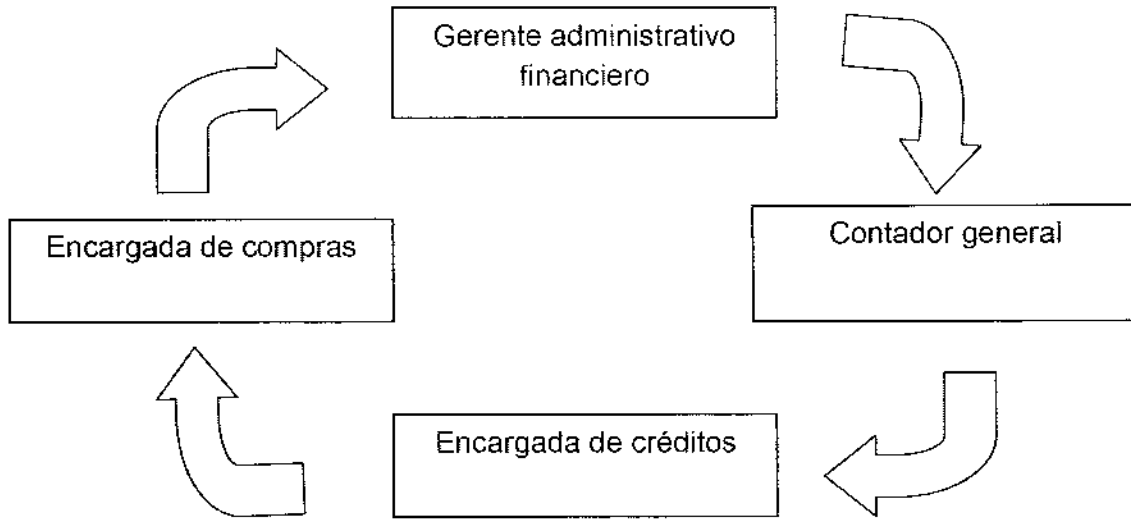
A continuación, se muestran las gráficas de los equipos que se sugieren crear para cada departamento, con el fin de implementar el empoderamiento dentro de la empresa de recubrimientos domésticos e industriales. Los criterios tomados, para conformar los equipos de trabajo son:

- Personas cuyos puestos sean claves dentro del departamento.
- Personas que cuenten con la mayor cantidad de funciones.
- Personas con criterio analítico y conocimiento amplio de la situación actual de la empresa



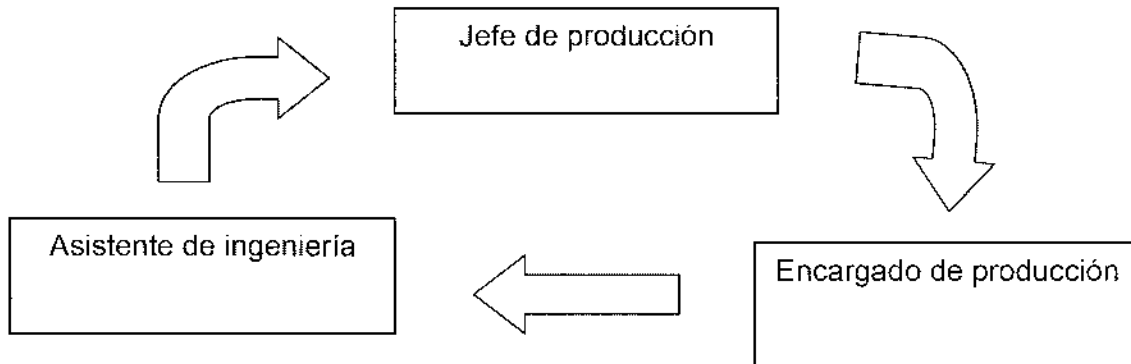
Fuente: elaboración propia, junio 2012

Gráfica 26
Empresa de recubrimientos domésticos e industriales
Equipo de trabajo sugerido
Departamento administrativo



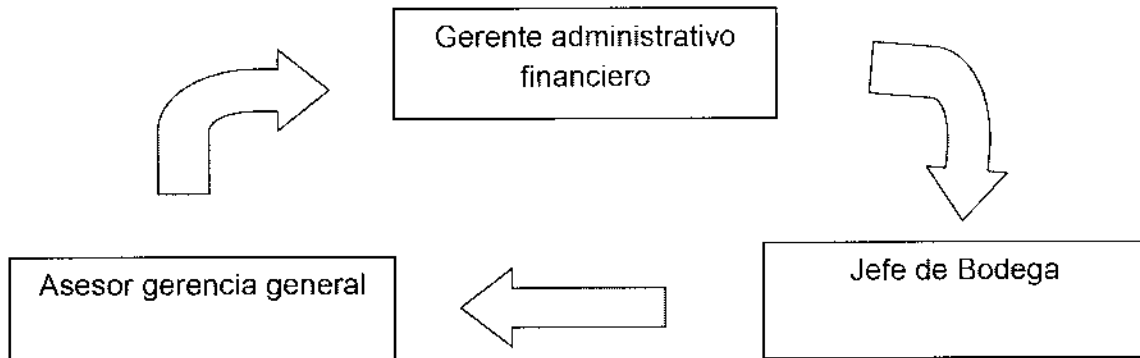
Fuente: elaboración propia, junio 2012

Gráfica 27
Empresa de recubrimientos domésticos e industriales
Equipo de trabajo sugerido
Área de producción



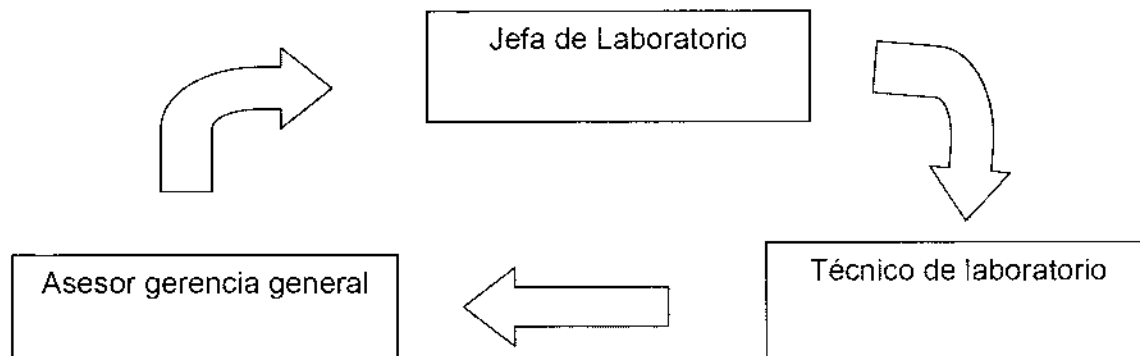
Fuente: elaboración propia, junio 2012

Gráfica 28
Empresa de recubrimientos domésticos e industriales
Equipo de trabajo sugerido
Área de bodega



Fuente: elaboración propia, junio 2012

Gráfica 29
Empresa de recubrimientos domésticos e industriales
Equipo de trabajo sugerido
Departamento de Laboratorio



Fuente: elaboración propia, junio 2012

3.1.7. FASE 2: Cambio y desaliento

En esta segunda fase del empoderamiento, se produce cierto desánimo por parte de los miembros de los equipos, toda vez que se les ha permitido el acceso a más información y se les ha tomado en cuenta para definir ciertas situaciones, pero no toman las decisiones que se esperan que ellos tomen. Por lo tanto, es importante establecer estrategias a seguir que incentiven a los miembros del equipo a continuar con el proceso de la aplicación del modelo. En base a lo descrito anteriormente, es fundamental que los líderes apliquen un modelo de liderazgo que se caracterice por una elevada conducta de dirección y elevada conducta de apoyo. Este estilo corresponde al segundo nivel de Liderazgo Situacional, (ver Figura 2, página 10 de la presente investigación) en el cual el líder supervisa, incrementa su ayuda a los miembros del equipo para que desarrollen los conocimientos y habilidades relacionadas con sus funciones, redefine las metas, se mantiene receptivo para reconocer las dificultades y anima a establecer relaciones de participación y cohesión. Puede ser aplicado tanto en función general del grupo, como en función individual. La finalidad es que los conductores del cambio se acerquen más a los miembros del equipo.

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

Es viable colocar metas trimestrales que serán medidas por galones de productos vendidos, si en conjunto se llega a la meta de galones establecida, todos los miembros de la empresa obtienen un bono de productividad, el cual será determinado por el Gerente General en conjunto con el Gerente Financiero.

3.1.7.1 Clave 1: Compartir más Información.

Es importante que en esta etapa los empleados sigan asistiendo a los cursos de formación con pleno conocimiento de por qué asisten allí y recalcar la importancia que tiene el aprender lo impartido, así como la manera de utilizar la información de una manera profesional. El inicio de esta segunda etapa de formación dependerá del grado de la formación de la primera etapa. Es trascendental que todos los cursos impartidos sean captados y aprovechados en su totalidad.

En esta segunda etapa, es necesario compartir información sobre los rendimientos que haya tenido cada uno de los responsables (jefes de área) desde el inicio del programa y los beneficios que la empresa esté teniendo con relación al trabajo realizado. Es importante comentar los errores cometidos pero no con el fin de señalar culpables y castigarlos, como funciona en el modelo actual. Los errores deben ser compartidos entre todos con el fin de adquirir experiencia y aprender las fallas que provocaron dichos errores, es importante medir el impacto financiero tanto de las acciones rentables como de los errores cometidos. El Gerente Financiero, puede elaborar un análisis por departamento de todas las decisiones tomadas en el mes que afectaron directamente en el área financiera de la empresa, posteriormente este análisis se puede confrontar con el reporte mensual de eficiencia que se detalla más adelante (Inciso 3.1.8.3).

También es importante que durante esta etapa se forme al personal en aspectos como:

- a. Servicio al Cliente.
- b. Calidad Total.
- c. Estrategias de venta

Toda la información está dirigida para que los miembros de los equipos se interesen en el desarrollo integral de la empresa.

3.1.7.2 Clave 2: Limites para generar más autonomía y responsabilidad

Los miembros de los equipos adquieren el compromiso de guiar la toma de decisiones en base a las políticas establecidas. En primer punto deben de tenerse claro los objetivos y metas que se desean cumplir como empresa y como departamento, es esta fase se espera que el personal se independicen en la toma de decisiones relacionadas al trabajo.

3.1.7.3 Clave 3: Permitir que los equipos asuman más funciones

En esta etapa es recomendable que la resolución de los problemas, conflictos o quejas de los clientes sean entre el representante de cada equipo de trabajo sugerido y el Gerente General, esto con la finalidad que el personal aprenda a exponer opiniones y a desarrollar el trabajo.

El cambio fundamental es que el **Gerente General confíe plenamente en sus empleados**, pues es quien dirigió el proceso de formación de cambio y debe de ser el apoyo principal para todo el personal.

3.1.8. FASE 3: Adoptar y perfeccionar el empoderamiento

Esta fase se basa en reforzar las nuevas costumbres y la nueva cultura de empoderamiento siempre y cuando se tenga cimentadas las bases que permitan cambiar la estructura altamente centralizada.

3.1.8.1 Clave 1: compartir información para impulsar el rendimiento

La inversión en esta etapa se debe de focalizar en mantener al personal con una capacitación constante que les permita dar un rendimiento óptimo en sus actividades laborales. Las reuniones deben de seguir organizándose con mayor frecuencia para compartir los avances, logros, errores y retrocesos encontrados en el desarrollo de las actividades.

Con la finalidad de contar con vías de comunicaciones viables y fluidas no debe de existir "información confidencial" de parte de los accionistas hacia los empleados, lo cual exige madurez para entender la responsabilidad de conocer ciertos aspectos de la empresa y que si se utiliza de manera indebida puede repercutir en la empresa y en sus vidas. Es importante retroalimentar a los accionistas y al Gerente General con el propósito de hacer eficiente el control de calidad, la producción, el despacho y el servicio al cliente.

3.1.8.2 Clave 2: Incorporar los límites en los sistemas de valores

El objetivo primordial es suprimir completamente las viejas políticas y normas dictadas y regir a los equipos de trabajo que tomen decisiones basados en la misión, visión, valores, objetivos y políticas.

En una cultura de empoderamiento los límites de la libertad de acción están impuestos por las políticas y los valores, se espera que todos los miembros de los equipos de trabajo actúen de un modo autónomo para poder alcanzar los resultados esperados.

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

En esta etapa se asume que los miembros de los equipos de trabajo son capaces de tomar decisiones complejas como por ejemplo: compras de equipos nuevos, negociaciones de proveedores, etc. Según el ámbito de funciones de cada departamento, sin embargo se recomienda que los encargados de cada equipo (Gerentes y jefes de área) sean capaces de autorizar o denegar inmediatamente gestiones que presenten los clientes con el fin de mejorar el

tiempo de respuesta para las soluciones de conflictos. Cada vez que se tomen decisiones se debe de analizar como equipo la situación y delegar a la persona responsable de la decisión a tomar, esto es necesario ya que se medirá en base a logros alcanzados y errores cometidos, durante la presente etapa es importante destacar que los errores serán visto como aprendizajes que irán poco a poco elevando el rendimiento del departamento y por consiguiente de la empresa. A continuación, se presenta una guía la cual debe de elaborarse por el encargado del departamento al finalizar el mes, los datos recabados serán trascendentales ya que documentaran los avances y equivocaciones al momento de tomar decisiones.

Guía 3
Empresa de recubrimientos domésticos e industriales.
Reporte mensual de eficiencia
Junio 2012

Nombre Departamento _____

Mes: _____ Año: _____ Elaborado por: _____

No.	SITUACION	DECISION	RESPONSABLE	AVANCES	EQUIVOCACIONES
1					
2					
3					
4					
5					

En cifras:

Total decisiones: Total Avances: Total Equivocaciones

Firma: _____

Fuente: elaboración propia, junio 2012

3.1.9 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 punta final en el proceso del presente modelo 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 realiza correctamente.

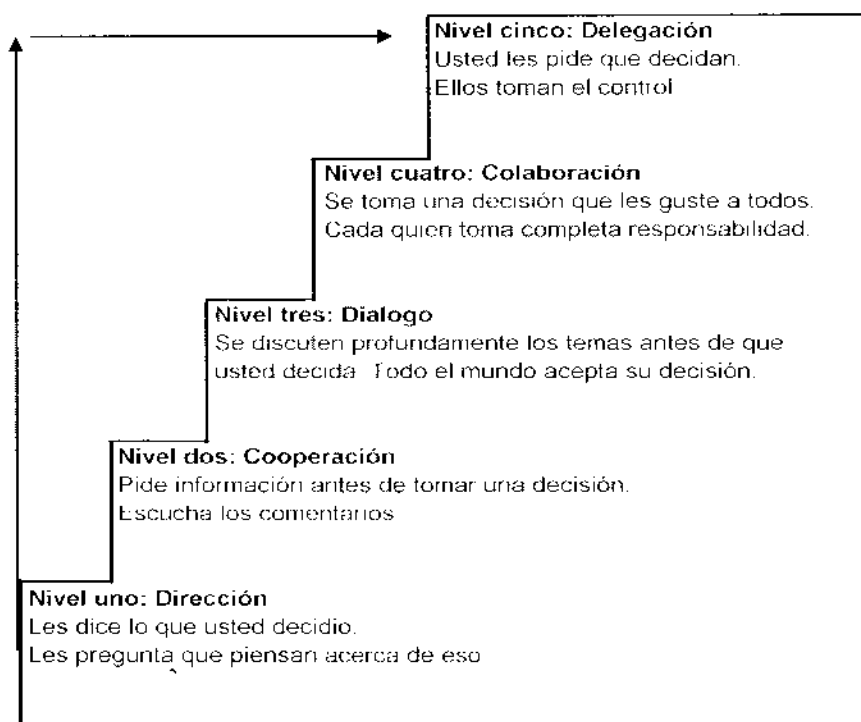
Para que esta técnica sea aplicada correctamente es necesario evaluar antes a las personas sobre las cuales se delega y a la vez se debe dar la capacitación necesaria en los puntos donde se encuentren debilidades.

Aunque los miembros de los equipos estén dispuestos a aceptar nuevos retos, es responsabilidad de la persona que delega, evaluar a quién le está asignando las nuevas funciones para que sean completadas con el mayor éxito posible.

Es necesario evaluar bien a quién se delegan las funciones, para evitar que al haber demasiados errores, se cree confusión entre los miembros del equipo.

A continuación se ilustra la escala para lograr una delegación de mando dividida en cinco niveles de forma ascendente. Buscando alcanzar y perfeccionar el nivel cinco "delegación".

Figura 4
Empresa de recubrimientos domésticos e industriales
Propuesta delegación de mando
Junio 2012



Fuente: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/cvtuch.htm>. Consultado el 15 de mayo del 2012

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.

c.1) Evaluación individual entre el gerente de cada área y cada miembro del equipo. En este tipo de evaluación, los gerentes se entrevistan con un miembro del equipo a la vez y hablan de sus avances y equivocaciones durante el proceso de implementación.

Guía 4
Empresa de recubrimientos domésticos e industriales.
Reporte mensual de eficiencia / Evaluación individual
Junio 2012

Nombre Departamento _____

Mes: _____ Año: _____ Elaborado por: _____

No.	INTEGRANTE DEL EQUIPO	PUESTO	DECISION	RESPONSABLE	AVANCES	EQUIVOCACIONES
1						
2						
3						
4						
5						

En cifras:

No.	INTEGRANTE DEL EQUIPO	TOTAL DECISIONES	TOTAL AVANCES	TOTAL EQUIVOCACIONES
1				
2				
3				
4				
5				
	TOTAL DEPARTAMENTO			

Firma: _____

Fuente: elaboración propia, junio 2012

c.2) Evaluaciones grupales, entre el Gerente General y todos los miembros del equipo al mismo tiempo. Es necesario 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.

Guía 5					
Empresa de recubrimientos domésticos e industriales.					
Reporte mensual de eficiencia / Evaluación General					
Junio 2012					
Gerencia General.					
Mes: _____		Año: _____		Elaborado por: _____	
No.	DEPARTAMENTO	DECISIONES	RESPONSABLE	AVANCES	EQUIVOCACIONES
1					
2					
3					
4					
5					
En cifras:					
Total decisiones: <input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>		Total Avances: <input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>		Total Equivocaciones <input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>	
Firma: _____					

Fuente: elaboración propia, junio 2012

3.1.10 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 consultor, sumamente especializados en la materia.

La duración del proceso puede llevar hasta 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 nueve mil quetzales, la cual deberá ser evaluado por las autoridades de la empresa, evaluando el costo y los beneficios que representará, previa a las contrataciones que se sugieren. Esta fase inicial está compuesta por capacitaciones dirigidas tanto hacia los jefes de área como a los integrantes del equipo, las cuales irán de la mano con las fases del empoderamiento expuestas anteriormente.

La fase de aplicación directa del empoderamiento debe ser dirigida por el agente de cambio asignado (Gerente General) 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 respecto a las capacitaciones que se pretenden impartir.

Cuadro 1
Empresa de recubrimientos domésticos e industriales
Municipio de Villa Nueva, Guatemala
Cronograma de actividades y presupuesto
Implementación del programa de capacitación
Mayo 2012

ACTIVIDAD/SEMANA	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				CONSULTOR	
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	Horas	Valor por hora Q200.00
Contratación de consultor																		
Liderazgo (Jefes de área)																	10	Q2,000.00
Liderazgo y comunicación (Jefes de área)																	5	Q1,000.00
Actitud y motivación (todo el personal)																	5	Q1,000.00
Como mejorar la comunicación (todo el personal)																	10	Q2,000.00
Servicio al cliente, calidad total, estrategia de ventas (personal administrativo y de ventas)																	10	Q2,000.00
Trabajo en equipo (equipos auto dirigidos)																	5	Q1,000.00
																	45	Q9,000.00

Fuente: Elaboración propia Julio 2012.

CONCLUSIONES

1. La empresa de recubrimientos domésticos e industriales posee una clara deficiencia en el liderazgo por parte de los gerentes de cada área, según el análisis de los datos recabados, se observa que en su totalidad el enfoque del liderazgo está dirigido hacia las tareas y no hacia las personas, es decir, un liderazgo autocrático poco participativo, lo cual afecta de manera negativa al personal.
2. El personal manifiesta que el liderazgo ejercido, en la mayoría de las veces, no es equitativo, y que su trabajo no es supervisado constantemente por lo tanto no se le informa si las actividades que realizan son satisfactorias según los objetivos del puesto, esta falta de control y poco involucramiento por parte de los gerentes, causa en el personal una sensación de desinterés y apatía por el trabajo.
3. La falta de equidad al momento de aplicar amonestaciones, representa inconformidad en la mayoría del personal, quienes consideran que los jefes de área aplican favoritismos a ciertas personas, debido a parentescos de tipo familiar, entorpeciendo de esta manera el sistema disciplinario.
4. Se determinó, mediante el diagnóstico del clima laboral, que además del factor liderazgo existe una problemática en la comunicación, ya que la información muchas veces no llega en el momento adecuado o no fluye correctamente, desde la alta gerencia hacia los gerentes de área y posteriormente hacia todo el personal, provocando conflictos e insatisfacción en los colaboradores.

RECOMENDACIONES

1. La empresa de recubrimientos domésticos e industriales deberá de implementar el modelo de empoderamiento planteado en el capítulo III del presente trabajo de tesis, esto permitirá que los gerentes de cada departamento apliquen un estilo de liderazgo participativo con el personal de su área de trabajo.
2. Se debe aplicar por parte del Gerente General, el control respectivo durante el desarrollo de la implementación del programa del empoderamiento con el fin de medir los resultados tanto positivos como negativos que el personal refleje en sus actividades laborales.
3. Implementar los equipos de trabajo auto dirigidos que se sugieren por departamento, los cuales se grafican dentro del capítulo III del presente estudio, con la finalidad de despersonalizar el puesto y dejar de lado las relaciones familiares existentes, inculcando así un trabajo en equipo, en el cual todos poseen las mismas obligaciones y responsabilidades.
4. Establecer reuniones formales, con los equipos de trabajo sugeridos, utilizando los formatos plasmados en la fase uno del modelo de empoderamiento propuesto, con el fin de establecer una comunicación fluida, constante, formal y darle seguimiento a los temas relevantes para que todo el personal se encuentre al tanto de los mismos
5. Con la finalidad de que la problemática planteada en el presente trabajo de tesis, no vuelva a repetirse se recomienda practicar revisiones y actualizaciones al modelo de empoderamiento propuesto, tomando en cuenta las necesidades que el personal y la empresa presenten.

BIBLIOGRAFÍA

1. Chiavenato Idalberto. Gestión del talento humano. 5ta edición. Colombia, Mc Graw Hill, 2002. 475 págs.
2. Chiavenato Idalberto. Iniciación a la Organización y Técnica Comercial, 2da. Edición. Colombia. Mc Graw Hill, 350 págs.
3. Davis Keith, Newstrom John. El comportamiento Humano el trabajo / Comportamiento Organizacional. Séptima Edición. México D.F. Mc Graw Hill 1987, 590 págs.
4. Guizar Montufar, Rafael. "Desarrollo Organizacional Principios y aplicaciones". Tercera edición. México. Págs. 541
5. Hersey, P. and Blanchard, KH, Leadership and the One Minute Manager, William Morrow, 1999.
6. Ken Blanchard, John P. Carlos y Alan Randolph Berret-Koehler. The 3 Keys to Empowerment. Libere el Poder Interior de la Gente para lograr Resultados Sorprendentes 1999. 286 páginas.
7. Mario García, asesor Gerencia General, Manual de funciones, año 2011, 80 páginas
8. Matamala, Ricardo. Administración por políticas. Mc Graw Hill, Colombia 1999

9. Nancye Dorothy Brown Méndez, – “Programa de relaciones entre los empleados para mejorar el desempeño laboral en el departamento administrativo del hospital general de accidentes del IGSS”- Universidad de San Carlos de Guatemala, 2010. Págs. 165
10. Stephen P. Robbins. “Comportamiento Organizacional”. Octava edición. México. Pearson Educación, 1998. 675 págs.
11. Administración de empresas. Rejilla gerencial. Consultado el 28 de mayo del 2012. Disponible <http://admindeempresas.blogspot.com/2008/05/blake-y-mouton-rejilla-o-grid-gerencial.html>
12. Gestipolis. Dirección. Consultado el 15 de mayo del 2012 Disponible en <http://www.gestipolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/cvtuch.htm>.
13. Revista industria y negocios online. Gremial de fabricantes de pintura. Consultado el 5 de junio del 2012. Disponible en <http://revistaindustria.com/?p=1589>.
14. Roger Méndez Benavides. Liderazgo situacional. Consultado el 25 de mayo del 2012. Disponible en <http://rogermendezbenavides.blogspot.com/2009/10/teoria-del-liderazgo-situacional-de.html>
15. Wikipedia. Concepto de empresa: empresa privada. (en línea). Consultado el 10 de mayo del 2012. Disponible en www.wikipedia.org/wiki/empresa.

ANEXOS

ANEXO 1

Empresa de recubrimientos domésticos e industriales Cuestionario para autoevaluación de gerentes Marzo 2012

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
Investigación: relaciones entre empleados



ENCUESTA – Grid Gerencial

Información General

- 1.1 Género Masculino Femenino
- 1.2 Tiempo de trabajar en la institución _____
- 1.3 Cargo que desempeña _____
- 1.4 Turno en que labora (horario) _____

Instrucciones: A continuación, encontrará una lista de preguntas relacionadas con conducta y patrones de liderazgo. Lea cada una detenidamente. Para resultados precisos, responda tan honesto como le sea posible.

Marque con una "X" la casilla que explique la frecuencia de su conducta particular como gerente de área de acuerdo con lo que se describe en cada pregunta.

Asegúrese de marcar "X" una sola vez por línea. La pregunta 0 (cero) le sirve de ejemplo.

		SIEMPRE	MUCHAS VECES	POCAS VECES	NUNCA
0	Mis resultados de trabajo son satisfactorios con la expectativa de la compañía				X

No.	Pregunta	SIEMPRE	MUCHAS VECES	POCAS VECES	NUNCA
1	¿Soy el portavoz del grupo hacia el exterior?				
2	¿Estimulo el trabajo en horas extras?				
3	¿Doy plena libertad de acción a los miembros del grupo?				
4	¿Estimulo la ejecución de tareas de acuerdo a reglamentaciones?				
5	¿Permito que los miembros del grupo solucionen problemas acorde a sus criterios?				
6	¿Presiono para obtener mayores logros en relación a otros grupos concurrentes?				
7	¿Incito a los miembros del grupo a realizar mayores esfuerzos?				
8	¿Examino mis opiniones en el seno del grupo?				

9	¿Permito que los miembros del grupo ejecuten su tarea en la forma que mejor les parezca?				
10	¿Trabajo duro para progresar?				
11	¿Me acomodo fácilmente a situaciones de demora e incertidumbre?				
12	¿Expongo mis opiniones en nombre del grupo en presencia de visitas?				
13	¿Hago lo posible para que la tarea se lleve a cabo en ritmo acelerado?				
14	¿Concedo a los compañeros del grupo realizar las tareas de acuerdo a sus puntos de vista?				
15	¿Yo dirijo los diferendos que surgen en el grupo?				
16	¿Me ocupo de cada detalle?				
17	¿Represento al grupo en encuentros externos?				
18	¿Dudo en dar al grupo libertad de acción?				
19	¿Decido qué debe hacerse y cómo hacerse?				
20	¿Presiono para la obtención de resultados?				
21	¿Delego en miembros del grupo atribuciones y autoridades que podría manejar personalmente?				
22	¿Generalmente las cosas se llevan a cabo tal como está previsto?				
23	¿Posibilito a los miembros del grupo a poner de relieve gran grado de iniciativa?				
24	¿Distribuyo determinadas funciones entre los miembros del grupo?				
25	¿Estoy dispuesto a la introducción de cambios?				
26	¿Solicito a los miembros del grupo que trabajen más duro?				
27	¿Confío en el buen criterio de los miembros del grupo?				
28	¿Determino la agenda para la ejecución de la tarea?				
29	¿Estoy dispuesto a explicar mis vías de acción?				
30	¿Convenzo a los demás que mis puntos de vista les conviene?				
31	¿Posibilito que los miembros del grupo determinen por si mismo su ritmo de trabajo?				
32	¿Incito al grupo a obtener mejores logros que los obtenidos en el pasado?				
33	¿Actuó sin consultar al grupo?				
34	¿Solicito al grupo que actúe acorde a las costumbres y reglamentaciones existentes?				

ANEXO 2
Empresa de recubrimientos domésticos e industriales
Cuestionario de clima laboral
Marzo 2012



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
 Investigación: relaciones entre empleados

ENCUESTA – Clima laboral

Reciba un cordial saludo, el propósito de la presente encuesta es obtener la información necesaria y pertinente, acerca del estado actual de las relaciones entre los colaboradores en su área de trabajo, para mejorar el desempeño y las condiciones laborales de los mismos.

Observaciones generales

A continuación encontrará una serie de cuestionamientos. Por favor coloque una X en el espacio en donde según su criterio sea el correspondiente.

Información General

- 1.1 Género Masculino Femenino
- 1.2 Tiempo de trabajar en la institución _____
- 1.3 Cargo que desempeña _____
- 1.4 Turno en que labora (horario) _____

Instrucciones generales: A continuación encontrará una serie de cuestionamientos a la par encontrará 4 posibles respuestas numeradas, coloque el número más adecuado dentro del paréntesis de cada pregunta, según las siguientes opciones.

Nunca: nada, ninguna vez, malo	A Veces: algunas veces, regular	Casi Siempre: la mayoría de veces, bueno	Siempre: todas las veces, muy bueno
1	2	3	4

COMUNICACIÓN	NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
1. ¿Toda la información que recibe, de sus jefes o compañeros de trabajo se presenta en un idioma con letras y signos que puede comprender?				
2. ¿Recibe información importante en memos, circulares o cartas?				
3. ¿La información que recibe de manera verbal, o personal es clara y en el momento adecuado?				
4. ¿La comunicación con sus compañeros de trabajo es buena?				
5. ¿El tono de voz que utilizan las personas que le dan información verbal es inadecuado y me ofende?				
6. ¿Las palabras que utilizan las personas cuando le hablan son inadecuadas y				

me ofende?				
7. ¿Posee la libertad para hacerle llegar información a su jefe sobre aspectos relacionados al trabajo?				
8. ¿Posee la libertad para hacerle llegar información a su jefe sobre aspectos personales que le afectan en el trabajo?				
9. ¿Cuando realiza sugerencias o quejas a su jefe sobre aspectos del trabajo, éste las toma en cuenta?				
10. ¿Entiende perfectamente la información que su jefe proporciona ya sea escrita o verbal?				
11. ¿Con los compañeros del trabajo solo se comunican de manera personal?				
12. ¿Se ha topado con problemas al enviar información a jefes o compañeros mediante la computadora, el teléfono, el fax o similar?				
13. ¿Cuando escucha instrucciones de cómo realizar una tarea y no la entiende, le da pena y miedo preguntar?				
14. ¿Su jefe siempre está abierto a platicar con los empleados para atender sus dudas, quejas o sugerencias?				
15. ¿Le comunican los objetivos, metas y logro su departamento?				
16. ¿Se comunican a tiempo los cambios que se realizan en su área de trabajo?				
17. ¿Cómo califica la comunicación en toda la empresa?				
CONDICIONES DE TRABAJO	NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
18. ¿Considera que el ambiente de trabajo le ayuda a desempeñar sus tareas con agrado?				
19. ¿Cómo considera el horario actual en su área de trabajo?				
20. ¿Considera que la empresa realiza un esfuerzo por cuidar de sus trabajadores?				
21. ¿Considera que su lugar de trabajo es seguro?				
22. ¿Su lugar de trabajo se mantiene limpio?				
SALARIOS	NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
23. ¿Cómo califica el salario que recibe en comparación con otras empresas?				
24. ¿Cómo considera su salario para el trabajo que hace?				
25. ¿Cómo considera su salario referente al costo de vida?				
26. ¿Está satisfecho con los beneficios que le otorga la empresa (bonos, prestaciones, etc.)?				
27. ¿Recibe las prestaciones establecida en la ley y los incentivos brindados por la empresa?				
28. ¿Cómo califica el salario que recibe en comparación con otras empresas?				
MOTIVACIÓN	NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
29. ¿Con que frecuencia le reconocen, aprecian, premian o estimulan su buen trabajo?				
30. ¿Se siento muy motivado para llegar temprano a su trabajo?				
31. ¿Le gusta salir de su puesto de trabajo, para ir a saludar y platicar con otros compañeros?				
32. ¿El trabajo le parece aburrido y rutinario, le gustaría que cambiara constantemente?				
33. ¿su trabajo actual le ha permitido cubrir necesidades básicas (alimento, vivienda, vestimenta y calzado)?				
34. ¿En la empresa se le considera como un ser humano, con dignidad y respeto?				
35. ¿Se siente orgulloso (a) de trabajar para esta empresa?				
36. ¿La empresa le brinda incentivos?				
37. ¿El sistema de incentivos que la empresa brinda a los empleados es divulgado por los jefes de cada departamento?				
38. ¿Considera que las políticas de promociones se manejan con equidad y justicia?				

39. ¿Se encuentra satisfecho con el trabajo que realiza?				
40. ¿Se puede desarrollar personalmente dentro de la empresa?				
41. ¿Considera que dentro de la empresa existe opciones de crecimiento profesional?				
42. ¿Pone mucho empeño en mejorar su rendimiento en el trabajo?				
43. ¿Constantemente busca una visión personal más amplia?				
LIDERAZGO	NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
44. ¿El trabajo que realiza es supervisado?				
45. ¿Conoce claramente quien es su jefe inmediato?				
46. ¿Su jefe le dice formas de mejorar su trabajo?				
47. ¿Su jefe le indica constantemente si el trabajo que usted realiza es satisfactorio?				
48. ¿Su jefe lo toma en cuenta y pide opiniones para resolver problemas en el trabajo?				
49. ¿Su jefe es autoritario cuando le designa una tarea?				
50. ¿La forma de dictar órdenes por parte de su jefe es la correcta?				
51. ¿Su jefe es equitativo con todo el personal que labora bajo su cargo?				
52. ¿Si atraviesa por problemas de índole personal siente apoyo y comprensión por parte de su jefe?				
53. ¿Su jefe actúa de manera ética, responsable y equitativa al momento de suscitar conflictos?				
54. ¿Considera que las amonestaciones son aplicadas a quienes corresponden sin favoritismos?				
55. ¿Considera que el método disciplinario es adecuado?				
56. ¿Las faltas cometidas por los empleados se documentan?				
COMPAÑERISMO	NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
57. ¿Cuándo se toman las decisiones importantes, se involucran las opiniones de todos los trabajadores?				
58. ¿Se siente importante dentro de la institución?				
59. ¿Cuándo las cosas salen bien felicitan a pocos, pero cuando salen mal le llaman la atención a todos?				
60. ¿Se siente responsable tanto de los fracasos como de los éxitos que se tienen en su área de trabajo?				
61. ¿Todas las personas en su área de trabajo tienen el mismo fin atender bien a los clientes?				
62. ¿Cuándo tenemos éxito en el trabajo, dentro del área con los compañeros, sabe que es debido a que todos trabajan bien?				
63. ¿Cuándo el trabajo está bien realizado les explican, que fue debido a que cada quien hizo lo que debía, y lo hizo muy bien?				
64. ¿Los resultados del trabajo de todos los compañeros, es de acorde al esfuerzo de cada uno?				
65. ¿Cuándo se presentan problemas en el área de trabajo, se hacen discusiones para llegar a una solución que beneficie a todos?				
66. ¿Cuándo usted necesita apoyo de otros departamentos se lo dan?				
67. ¿Siente que existen conflictos y desconfianza entre compañeros?				
68. ¿Tiende a establecer relaciones estrechas con sus compañeros de trabajo?				
69. ¿Es agradable formar parte de grupos y organizaciones?				

¡Gracias por su colaboración!

ANEXO 3

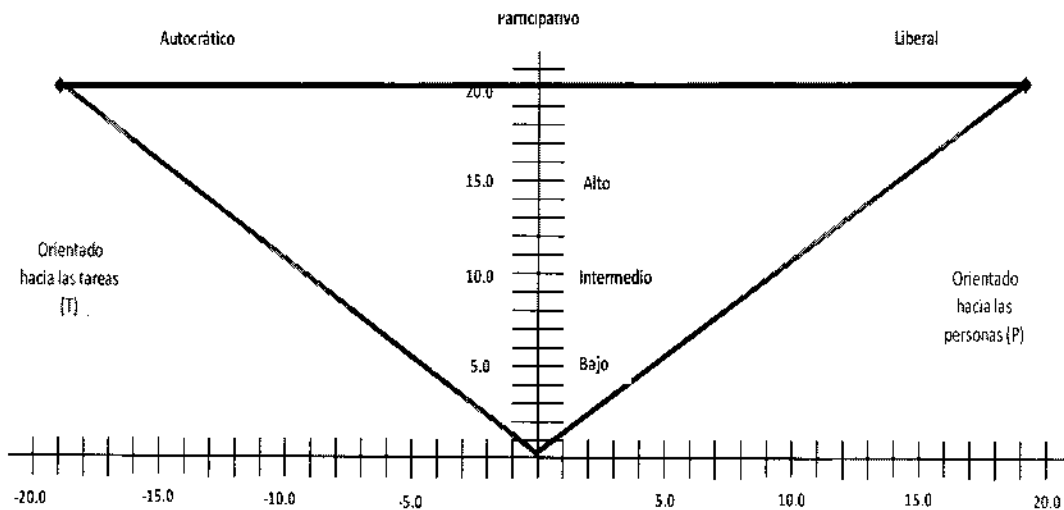
Método de tabulación predefinido para el cuestionario estructurado de evaluación de liderazgo en la empresa de recubrimientos domésticos e industriales

La orientación hacia las personas (P) y la orientación hacia la tarea (T) de los gerentes de área a través del cuestionario estructurado para determinación de liderazgo, se calcularon de la siguiente manera:

- Se marcaron con una letra "T" las siguientes preguntas del cuestionario: 1, 2, 4, 6, 7, 8, 10, 11, 12, 13, 15, 16, 19, 20, 22, 24, 26, 28, 30 y 32.
- De estas preguntas, se escribió el número "1" al lado de las siguientes: 1, 2, 4, 6, 7, 8, 10, 12, 13, 15, 19, 20, 22, 24, 26, 28, 30 y 32, si la respuesta fue "Siempre" o "Muchas Veces" ; y al lado de las preguntas 11 y 16 si la respuesta fue "Pocas Veces" o "Nunca".
- Se marcaron con una letra "P" las siguientes preguntas del cuestionario: 3, 5, 9, 14, 17, 18, 21, 23, 25, 27, 29, 31, 33 y 34.
- De estas preguntas, se escribió el número "1" al lado de las siguientes: 3, 5, 9, 14, 21, 23, 25, 27, 29 y 31, si la respuesta fue "Siempre" o "Muchas Veces"; y al lado de las preguntas 17, 18, 33 y 34 si la respuesta fue "Pocas Veces" o "Nunca".

Para graficar el tipo de liderazgo identificado para cada gerente de área, se utilizó un diagrama base para determinación de estilo y orientación de liderazgo, en el cual el total de espacios marcados en los ejes de escala representa el máximo de respuestas posibles en cada inclinación, sea hacia el grupo o hacia la tarea.

**Empresa de recubrimientos domésticos e industriales.
Municipio de Villa Nueva, Guatemala
Diagrama base para el estado ideal de orientación y estilo de liderazgo
Mayo 2012**



Fuente: Elaboración propia en base a investigación de campo y cuestionario de evaluación de liderazgo, Mayo 2012

Se procedió de la siguiente forma:

- Se contaron los números "1" que se registraron para las preguntas marcadas con la letra "P", que son un total de 20. El número obtenido reflejó la orientación del gerente o directivo hacia las personas (P).

- Se contaron los números "1" que se registraron para las preguntas marcadas con la letra "T", que son un total de 20. El número obtenido reflejó la orientación del gerente o directivo hacia la tarea (T).

- Se marcó el número que indicaron los gerentes de área de la compañía, que refleja su orientación hacia la tarea (T), sobre la escala de la línea izquierda del diagrama.

- Se marcó el número que indicaron los gerentes de área de la compañía, que refleja su orientación hacia las personas (P), sobre la escala de la línea derecha del diagrama.

- Se unieron ambos puntos por medio de una recta. El punto en el cual la recta cortó la línea central, que corresponde a un estilo participativo, reflejó la ubicación de cada gerente en relación a este estilo. Para el efecto se consideró que una orientación alta hacia la tarea combinada con una orientación baja hacia el grupo, reflejaba un estilo *autocrático*; o por el contrario una orientación alta hacia el grupo, combinada con una orientación baja hacia la tarea, reflejaba un estilo *liberal*. Pero también se consideró una posible orientación baja, media o alta para ambos factores, lo cual reflejaba un estilo *participativo*, dado que no supone mayor interés por un factor en particular, sino que da igual importancia a ambos.

ANEXO 4
Empresa de recubrimientos domésticos e industriales
Tabulación de información de cuestionario de clima laboral
Marzo 2012

Pregunta	Datos Obtenidos					%					Ponderación				
	NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	TOTAL	NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	TOTAL	NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	TOTAL
53. El trabajo que realiza es superavosado	20	8	2	0	30	67	27	7	-	100	17	13	5	-	35
54. Conoce claramente quien es su jefe inmediato	0	0	8	28	28	-	-	24	71	100	-	-	21	71	93
55. Su jefe le dice formas de mejorar su trabajo	24	6	0	0	30	82	20	-	100	20	10	-	-	-	30
56. Su jefe le indica constantemente si el trabajo que usted realiza es satisfactorio	25	5	0	0	30	83	17	-	100	21	8	-	-	-	29
57. Su jefe lo toma en cuenta y pide opiniones para resolver problemas en el trabajo	13	11	5	1	30	43	37	17	3	100	11	18	13	3	45
58. Su jefe es autoritario cuando le da una tarea	0	6	6	24	30	-	-	20	82	100	-	-	15	80	95
59. La forma de dicitar órdenes por parte de su jefe es la correcta.	6	22	2	0	30	20	73	7	-	100	5	37	5	-	47
60. Su jefe es reticativo con todo el personal que labora bajo su cargo	13	17	0	0	30	43	57	-	100	11	28	-	-	-	39
61. Si atraviesa por problemas de índole personal siente apoyo y comprensión por parte de su jefe	3	20	7	0	30	10	67	23	-	100	3	33	18	-	53
62. Su jefe actúa de manera ética, responsable y equitativa al momento de suscitar conflictos	2	22	6	0	30	7	73	20	-	100	2	37	15	-	53
63. Considera que las amonestaciones son aplicadas a quienes corresponden sin favoritismos	24	6	0	0	30	80	20	-	100	23	10	-	-	-	30
64. Considera que el método de reclutamiento es adecuado	5	21	4	0	30	17	72	13	-	100	4	35	10	-	49
65. Las faltas cometidas por los empleados se documentan	26	4	0	0	30	87	13	-	100	22	7	-	-	-	28
66. Cuando se turnan las labores importantes, se involucran las opiniones de todos los trabajadores	161	142	40	45	388	536.7	473.3	135.2	154.8	10	18	8	12	48	
67. Se siente importante dentro de la institución	0	14	10	6	30	-	47	33	20	100	-	23	25	20	68
68. Cuando las cosas salen bien felicitan a todos, pero cuando salen mal le llaman la atención a todos.	0	2	17	11	30	-	7	57	37	100	-	3	43	37	83
69. Se siente responsable tanto de los fracasos como de los éxitos que se tienen en el área de trabajo.	1	0	8	21	30	3	-	27	70	100	1	-	20	70	91
70. Todas las personas en su área de trabajo tienen el mismo fin atender bien a los clientes	0	3	1	25	30	-	10	3	87	100	-	5	3	87	94
71. Cuando tenemos éxito en el trabajo, dentro del área con los compañeros, sabe que es debido a que todos trabajan bien.	0	2	4	22	30	-	13	13	73	100	-	7	10	73	90
72. Cuando el trabajo está bien realizado, los exhalan, que fue debido a que cada quien hizo lo que debía, y lo hizo muy bien	1	4	11	15	31	3	13	35	48	100	1	6	27	48	82
73. Los resultados del trabajo de todos los compañeros, es de acuerdo al esfuerzo de cada uno.	1	5	12	14	32	3	16	38	44	100	1	8	28	44	80
74. Cuando se presentan problemas en el área de trabajo, se hacen discusiones para llegar a una solución que beneficie a todos.	0	5	16	9	30	-	17	52	30	100	-	8	40	30	78
75. Cuando usted necesita apoyo de otros departamentos se lo dan	3	3	10	14	30	10	12	33	47	100	3	5	25	47	79
76. Siente que existen conflictos y desconfianza entre compañeros	2	14	4	10	30	7	47	15	33	100	2	23	10	33	68
77. Tiende a establecer relaciones estrechas con sus compañeros de trabajo	2	11	17	0	30	3	37	57	-	100	2	18	43	-	63
78. Se agradece formar parte de grupos y organizaciones	1	5	13	11	30	3	17	43	37	100	1	8	33	37	78
TOTAL	11	80	130	172	393	3635	2652	4297	5688	1	10	25	44	79	