



**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**  
**FACULTAD DE INGENIERÍA**  
**ESCUELA DE INGENIERÍA MECÁNICA INDUSTRIAL**

***EMPOWERMENT* COMO UNA HERRAMIENTA DE MEJORA DEL  
SERVICIO AL CLIENTE EN UNA EMPRESA DE VENTA DE  
REPUESTOS PARA VEHÍCULOS**

**KARLA-MARÍA LETICIA LUCAS GUZMÁN**

**ASESORADA POR EL ING. CÉSAR ERNESTO URQUIZÚ RODAS**

Guatemala, enero de 2004

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**



**FACULTAD DE INGENIERÍA**

***EMPOWERMENT* COMO UNA HERRAMIENTA DE MEJORA DEL  
SERVICIO AL CLIENTE EN UNA EMPRESA DE VENTA DE  
REPUESTOS PARA VEHÍCULOS**

TRABAJO DE GRADUACIÓN  
PRESENTADO A JUNTA DIRECTIVA DE LA  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
POR

**KARLA-MARÍA LETICIA LUCAS GUZMÁN**

ASESORADA POR EL ING. CÉSAR ERNESTO URQUIZÚ RODAS  
AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE:

**INGENIERA INDUSTRIAL**

Guatemala, enero de 2004

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**  
**FACULTAD DE INGENIERÍA**



**NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA**

Decano	Ing. Sydney Alexander Samuels Milson
Vocal I	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
Vocal II	Lic. Amahán Sánchez Alvarez
Vocal III	Ing. Julio David Galicia Celada
Vocal IV	Br. Kenneth Issur Estrada Ruíz
Vocal V	Br. Elisa Yazminda Vides Leiva
Secretario	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco

**TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO**

Decano	Ing. Julio Ismael González Podszueck
Examinador	Ing. Roberto Valle González
Examinador	Ing. Gustavo García-Salas Cobar
Examinador	Ing. Eynar Menéndez Quinteros
Secretario	Ing. Francisco González López

## **HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR**

Cumpliendo con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

### ***EMPOWERMENT* COMO UNA HERRAMIENTA DE MEJORA DEL SERVICIO AL CLIENTE EN UNA EMPRESA DE VENTA DE REPUESTOS PARA VEHÍCULOS**

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, con fecha 10 de julio de 2003.

**KARLA-MARÍA LUCAS GUZMÁN**

Guatemala, 15 de enero 2004

**Ingeniera Industrial  
Marcia Véliz  
Directora  
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial  
Facultad de Ingeniería  
Universidad de San Carlos de Guatemala**

Ingeniera Véliz:

Me dirijo a usted para hacer de su conocimiento que he asesorado el trabajo de graduación titulado: **EMPOWERMENT COMO UNA HERRAMIENTA DE MEJORA DEL SERVICIO AL CLIENTE EN UNA EMPRESA DE VENTA DE REPUESTOS PARA VEHÍCULOS**, elaborado por la estudiante universitaria **Karla-María Leticia Lucas Guzmán**, el cual considero cumple con los objetivos que dieron su origen.

Por lo tanto me es grato aprobar y recomendar dicho trabajo, para los efectos necesarios siguientes.

Agradeciendo la atención que se sirva prestar a la presente y aprovechando la oportunidad para saludarla, me suscribo de usted,

Atentamente,

**Ing. Ind. César Ernesto Urquizú Rodas  
Asesor  
Colegiado No. 4272**

## **DEDICATORIA**

### **A DIOS**

Por ser la luz y la fortaleza que ayuda todos los días de mi vida.

### **A MIS PADRES**

Héctor Romeo Lucas y Leticia de Lucas con todo mi amor, respeto y admiración

### **A MI ESPOSO**

Allan, por ser mi amigo fiel, porque con una sonrisa ilumina mi vida y porque sé que todos mis triunfos son suyos también.

### **A MIS HIJOS**

Gabriela, Andrea y Martín por ser mi razón de vivir, mi alegría y las personas que me hacen ser mejor cada día.

### **A MIS HERMANOS**

Lilly, Héctor y Gabriel porque siempre podré contar con ustedes y sé que nunca me defraudarán.

## **AGRADECIMIENTOS**

### **A DIOS**

Por permitirme llegar a cumplir esta meta y darme la oportunidad de conocer personas durante mi época de estudios que siempre ocuparán un lugar especial en mi corazón.

### **A MIS PADRES**

Por su esfuerzo y colaboración, sin su ayuda y guía no fuera la persona que ahora soy.

### **A MI ESPOSO**

Porque durante todos mis estudios universitarios estuvo siempre conmigo apoyándome y ayudándome en todo lo que estuvo a su alcance.

### **A MI HERMANO GABRIEL**

Por darme el ánimo y la inspiración para terminar este trabajo de graduación.

### **A MI ASESOR**

Ing. César Urquizú, por su apoyo durante la elaboración del presente trabajo de graduación.

### **A MIS AMIGOS**

Zindy, Luis, Luis Fernando, Manolo, Byron, Cristóbal, Héctor y en especial a Hevert por todos los momentos felices que compartimos.

## ÍNDICE GENERAL

<b>ÍNDICE DE ILUSTRACIONES</b>	V
<b>GLOSARIO</b>	VII
<b>RESUMEN</b>	IX
<b>OBJETIVOS</b>	XI
<b>INTRODUCCIÓN</b>	XIII
<b>1. CONCEPTOS BÁSICOS DE LA ADMINISTRACIÓN</b>	01
1.1. Planeación	01
1.2. Planeación estratégica	03
1.2.1. Misión de la organización	03
1.2.2. Debilidades y fortalezas	04
1.2.3. Oportunidades y amenazas	05
1.2.4. Implementación y retroalimentación	05
1.3. Organización	06
1.3.1. Estructura organizacional	06
1.3.2. Diseño de la organización	07
1.4. Dirección	09
1.4.1. Dirección	09
1.4.2. Motivación	10
1.4.3. Liderazgo	11
1.4.4. Comunicación	11
1.5. Control	12
1.5.1. Establecimiento de estándares	12
1.5.2. Medición del desempeño	13
1.6. <i>Empowerment</i>	14
1.6.1. El proceso del cambio	15



1.6.2.	Detección de ineficiencias	18
1.6.3.	Integración del personal hacia el <i>empowerment</i>	21
1.6.4.	Bases de implementación del <i>empowerment</i>	22
1.6.5.	Tres claves del <i>empowerment</i>	25
1.6.5.1	Clave 1: Compartir la información con todos	25
1.6.5.2	Clave 2: Crear autonomía por medio de fronteras	26
1.6.5.3	Clave 3: reemplazar la jerarquía con equipos autodirigidos	27
1.6.6.	Tres fases del proceso	28
1.6.6.1	Emprender y dirigir el cambio	28
1.6.6.2	Cambio y desaliento	29
1.6.6.3	Adoptar y perfeccionar el <i>empowerment</i>	29
1.7	Liderazgo situacional	30
1.7.1	Objetivo	33
1.7.2	Liderazgo situacional del equipo	33
1.7.3	Liderazgo situacional individual	35
1.7.4	Equipos de trabajo	37
2.	<b>DIAGNÓSTICO DE LA UNIDAD DE ANÁLISIS</b>	39
2.1.	Antecedentes de la organización	39
2.2.	Cultura organizacional	40
2.3.	Estructura organizacional actual	41
2.4.	Autoridad y responsabilidad	42
2.5.	Comunicaciones y relaciones	43

2.6.	Planeación estratégica	44
	2.6.1. FODA	45
	2.6.1.1. Fortalezas	45
	2.6.1.2. Oportunidades	45
	2.6.1.3. Debilidades	46
	2.6.1.4. Amenazas	47
2.7.	Motivación y capacitación del personal	47
<b>3.</b>	<b>DESARROLLO DEL <i>EMPOWERMENT</i></b>	<b>49</b>
3.1.	Primera fase: emprender y dirigir el cambio	49
	3.1.1. Compartir la información para iniciar el proceso	50
	3.1.2. Definir claramente los límites para empezar a desarrollar la autonomía	51
	3.1.3. Desarrollo de los equipos para sustituir la jerarquía	53
3.2.	Segunda fase: cambio y desánimo	54
	3.2.1. Compartir más información y escucharla	54
	3.2.2. Ampliar los límites para genera más autonomía y responsabilidad	56
	3.2.3. Dejar que los equipos asuman más funciones jerárquicas	57
3.3.	Tercera fase: adoptar el <i>empowerment</i>	58
	3.3.1. Compartir más información para impulsar el rendimiento.	59
	3.3.2. Incorporar límites en el sistema de valores.	59

3.3.3. Dejar que los equipos de trabajo sustituyan la jerarquía	60
3.4 Estructura organizacional sugerida	63
3.5 Planeación estratégica	67
3.5.1. Misión y visión	68
3.5.2. FODA	69
3.5.3. Plan estratégico	71
<b>4. CONTROL DE LA EMPRESA CON EMPOWERMENT</b>	<b>73</b>
4.1 Establecimiento de estándares	73
4.2 Medición del desempeño y comparación con los estándares	77
4.3 Corrección de las desviaciones	82
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>83</b>
<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>85</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>87</b>

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

### FIGURAS

1	Modelo de liderazgo situacional	32
2	Desarrollo individual según el liderazgo situacional	36
3	Organigrama sugerido	66
4	Matriz FODA	70
5	Estándares de medición de <i>empowerment</i>	75
6	Formulario para la evaluación del desempeño de una empresa implementando el <i>empowerment</i>	78
7	Preparación de la misión	88
8	Preparación de la visión	89
9	Evaluación de la autodirección para los equipos	90

## GLOSARIO

### ***Empowerment***

Es una tecnología que aporta la ventaja estratégica que buscan las empresas así como la oportunidad que desea la gente. Es una manera de involucrar a los equipos como si fueran socios para determinar el éxito o fracaso de una empresa (que hoy en día depende de que tenga en cuenta al consumidor, que sea rentable, rápida y flexible y que mejore continuamente.)

### **Equipos de trabajo**

Consiste en dos o más personas que deben trabajar juntas para poder lograr un objetivo común y que se responsabilizan de los resultados obtenidos.

### **Facultar**

Asumir la responsabilidad de los propios actos y la iniciativa para implantar o llevar a cabo nuestras elecciones.

**Liderazgo  
situacional**

Consiste en adaptar el nivel de desarrollo de un individuo para una tarea u objetivo determinado al estilo de liderazgo empleado por el líder.

**Misión**

Es la imagen actual que enfoca los esfuerzos que realiza la organización para conseguir los propósitos fundamentales, indica de manera concreta donde radica el éxito de una empresa.

**Visión**

Es el proceso de formular el futuro de la organización. Lo que implica un permanente examen de la organización Frente a sus clientes, su competencia, su propia cultura y por sobre todo discernir entre lo que ella es hoy y aquello que desea ser en el futuro, todo esto frente a sus capacidades y oportunidades.

## RESUMEN

*Empowerment* es todo un concepto, una filosofía, una nueva forma de administrar a la empresa que integra todos los recursos, capital, producción ventas, mercadotecnia, tecnología, equipo, y a su gente, haciendo uso de comunicación efectiva y eficiente para lograr así los objetivos de la organización.

Podríamos definirlos así: “*empowerment* es donde los beneficios óptimos de la tecnología de la información son alcanzados. Los miembros, equipos de trabajo y la organización, tendrán completo acceso y uso de la información crítica, poseerán la tecnología, habilidades, responsabilidad y autoridad para utilizar y alcanzar la misión y visión de la organización”.

No sólo es el delegar autoridad a los subordinados y conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo. Se considera como el movimiento que busca dar poder a la gente vía entrenamiento; lleva la decisión a la gente que está en el frente. Se convierte en la herramienta estratégica que fortalece el quehacer del liderazgo, que da sentido al trabajo en equipo y da a los empleados la oportunidad y la responsabilidad de dar lo mejor de sí.

Para dar inicio a la primera etapa del *empowerment* se debe hacer una evaluación a la organización, que consiste en realizar un análisis que nos permita identificar ciertas interrogantes:

1. ¿Cuál es la estrategia actual de negocios?
2. ¿Cuál es la estructura actual de la organización?
3. ¿Qué sistema de recompensas y reconocimiento existen para los individuos o los equipos?
4. ¿El entrenamiento esta relacionado con las necesidades de los negocios?

5. ¿El liderazgo se caracteriza por ser una jerarquía vertical en los aspectos de tomo de decisiones y flujo de información o en un liderazgo compartido?
6. ¿Se estimula una comunicación con los empleados y se les responde recíprocamente?

Los líderes de la empresa en estudio deben estar constantemente monitoreando el medio ambiente para ver que factores pueden amenazar o estimular a su competitividad y responder a esos factores. Ya que se logró determinar la factibilidad de implementar el *empowerment* en la empresa de venta de repuestos automotrices, logrando reducir costos operativos, aumentando utilidades y mejorando proactivamente en todas las áreas de la organización.



## OBJETIVOS

### General

Utilizar el modelo de *empowerment* para diseñar una estructura organizacional en una empresa familiar de venta de repuestos para vehículos que permita mejorar la toma de decisiones en todos los niveles de la organización y así lograr mejorar el servicio al cliente, reducir los costos de operación y aumentar las utilidades; logrando que los empleados se sientan más identificados con su trabajo y con la empresa a la cual pertenecen.

### Específicos

1. Estudiar el actual modelo de dirección de dicha empresa comercial para establecer las debilidades y fortalezas del mismo.
2. Diseñar una estructura organizacional que sustituya el modelo familiar que es centralizado y altamente burocratizado.
3. Establecer la incidencia en la estructura organizacional en la toma de decisiones para que también éstas sean tomadas en los niveles jerárquicos bajos.
4. Aumentar la eficiencia aprovechando mejor el tiempo y aptitud del personal, evitando que rehuyan de la responsabilidad.

5. Mejorar la calidad de las decisiones a medida que su volumen y complejidad se reducen, aliviando a la gerencia del exceso de trabajo decisorio y dejándole más tiempo para planificar.
6. Crear en los empleados un sentimiento de propiedad y lealtad hacia el trabajo para lograr una mejor atención al cliente.

## INTRODUCCIÓN

La creciente competencia en combinación con la gran demanda y exigencias del consumidor en cuanto a calidad, flexibilidad, rapidez, funcionalidad y bajos costos, han puesto no sólo a las organizaciones en revolución sino a las personas implicadas en estas. Para que las empresas tengan éxito en el nuevo mundo de los negocios, los miembros de la organización deben sentir que son dueños de su trabajo y que desempeñan un papel fundamental

Tendencias, técnicas y nuevas filosofías apuntan a un futuro en el que las habilidades de las compañías deben responder de manera rápida y decisiva a los cambios ya que de eso dependerá la permanencia de las mismas en el contexto actual.

Otro punto importante de destacar es que las organizaciones están creciendo de gran manera en tamaño y servicios para satisfacer al cliente y a su vez debe conservarse como si fuera pequeña, flexible, alerta a las necesidades e interactiva en todo sentido. Lo anterior sugiere otro tipo de administración: *empowerment*.

El *empowerment* ayuda a eliminar la forma mecánica y centralizada que promueve el desarrollo de un sistema altamente burocratizado de administración, que no es el óptimo, ya que esta estructura trae como consecuencias, apatía, escepticismo, restricción de la capacidad del personal, poca motivación intrínseca, entre otros; logrando que el personal no se sienta estimulado a mejorar sus niveles de habilidades haciendo deficiente el nivel de productividad y por ende afectando el servicio al cliente y por ende el buen desarrollo de la organización.

Hoy en día, cuando se le pregunta a los líderes de las empresa qué esperan de su personal, casi todos contestan: queremos a personas que sepan resolver problemas, que tengan iniciativa y que se comporten como si el negocio les perteneciera. En cuanto el personal quiere honradez, que se les diga la verdad de cómo va la empresa, la gente puede entenderlo y ayudar a mejorar cualquier situación que afecte el rendimiento de la empresa. Lo que la gerencia y todo el personal quiere es *empowerment*.

En el presente documento constituye el resultado de una investigación que tiene como objetivo utilizar la teoría del *empowerment* como una herramienta que permita mejorar el servicio al cliente de una empresa familiar de venta de repuestos para vehículos, sugiriendo para tal efecto un sencillo modelo de aplicación.

# **1. CONCEPTOS BÁSICOS DE LA ADMINISTRACIÓN**

Cuando usamos el término administración nos referimos al proceso de llevar a cabo las actividades eficientemente con personas y por medio de ellas. Este proceso representa las funciones o actividades primarias del administrador. Estas se clasifican en planeación, organización, dirección y control.

Los administradores tienen la responsabilidad de realizar acciones que permitan que las personas hagan sus mejores aportaciones a los objetivos del grupo. Por lo tanto, la administración se aplica a organizaciones pequeñas y grandes, a empresas lucrativas y no lucrativas, a las industrias manufactureras y a las de servicio.

## **1.1 Planeación**

La planeación incluye la selección de misiones y objetivos, y las acciones para lograrlos; requiere tomar decisiones, es decir, seleccionar cursos futuros de acción entre varias opciones.

La planeación es una función de todos los administradores, aunque su carácter y alcance varían de acuerdo con la autoridad de cada uno y con la naturaleza de las políticas y los planes establecidos por la alta Dirección. Si a los administradores no se les concede un cierto grado de libertad o discreción y de responsabilidad para planear no serán verdaderos ejecutivos.

Es interesante observar que los estudios sobre la satisfacción en el trabajo, un factor principal para el éxito de los supervisores en el nivel inferior de la organización es el grado de su capacidad para hacer planes.

La planeación puede definirse mejor según sea formal o informal. Todos los administradores realizan planeación, pero ésta puede ser sólo del tipo informal. Nada está escrito y en pocas o ningunas ocasiones se comparten los objetivos de la empresa con todas las personas en la organización; por ejemplo, en los que el propietario-administrador tiene una visión de a dónde quiere ir pero desconoce cómo llegar ahí, en este caso la planeación es general y carece de continuidad.

Es necesario planear porque ello da dirección, reduce el impacto al cambio, minimiza el desperdicio, la redundancia y fija los estándares para facilitar el control.

Un programa es un conjunto de planes para alcanzar un objetivo. Las características comunes de éstos son que contienen todas las actividades necesarias para alcanzar un objetivo, aclaran quién es el responsable de cada actividad e identifican el orden y la duración de cada actividad.

Existen varios tipos de planes; como los planes estratégicos y los operacionales. Los planes estratégicos tienden a incluir un período extenso de tiempo, por lo general de tres o más años. De igual manera abarcan un área más amplia y tratan menos los aspectos específicos de la organización. En estos planes se deben incluir la formulación de objetivos de la organización.

Los planes operativos tienden a cubrir un período más corto de tiempo. Por ejemplo, los planes mensuales, semanales y diarios de una organización. En los planes operacionales se conocen los objetivos de la organización y ofrecen maneras de alcanzarlos.

Cualquier plan que especifique cómo se alcanzarán los objetivos primarios de la organización, que se desarrolle para un fin específico y que se disuelva al alcanzarse este fin, será un plan de un solo uso. Dos de los más populares planes de un solo uso son los programas y los presupuestos.

## **1.2 Planeación estratégica**

Aunque los pasos específicos para la formulación de una estrategia pueden variar, el proceso se puede desarrollar, al menos en una forma conceptual, alrededor de los siguiente elementos: insumos, perfil de la empresa, orientación de la alta Dirección, misión de la organización, establecimiento de objetivos, ambiente externo, ambiente interno, desarrollo de estrategias alternativas, evaluación y selección de estrategias, planeación a mediano y corto plazo, implementación y control, coherencia y contingencia.

### **1.2.1 Misión de la organización**

Toda organización tiene una misión que define su propósito y que en esencia pretende contestar esta pregunta ¿En qué negocio estamos? El definir la misión de la organización fuerza a la administración a definir con cuidado el espacio de su producto o servicio. La determinación del negocio en

el que está una organización es aplicable tanto en organizaciones no lucrativas como a las lucrativas.

Puede construirse tomando en cuenta las preguntas: ¿quiénes somos? Que es igual a la identidad o legitimidad. ¿Qué buscamos? ¿Cuál es el propósito de la empresa? ¿Por qué lo hacemos? Que deben ser los valores, principios y motivaciones de la organización y ¿para quiénes trabajamos? es decir, nuestros clientes.

Es importante identificar y construir la misión sin confundir los fines y los medios de que nos valemos para lograr su materialización, no es el producto o servicio que ofrecemos nuestra razón de ser sino qué necesidad estamos satisfaciendo.

La misión pone de manifiesto la identidad de la organización para ser reconocido en su entorno; los valores, reglas, principios que orientan las actividades de los integrantes y la cohesión alrededor de objetivos comunes a la organización, lo cual facilita la resolución de conflictos y motivación del personal. ( veáse figura 7)

### **1.2.2 Debilidades y fortalezas**

Las debilidades y fortalezas son parte del mundo interno de la empresa, en donde puede influirse directamente en el futuro. Las fortalezas representan los principales puntos a favor con los que cuenta la empresa en cuatro amplias categorías: potencial humano, capacidad de proceso, recursos financieros,



productos y servicios. Las debilidades o limitaciones en las cuatro categorías mencionadas anteriormente se deben reforzar o tomar acciones a modo que impidan el avance.

### **1.2.3 Oportunidades y amenazas**

Las oportunidades son eventos o circunstancias que se espera que ocurran o pueden inducirse a que ocurran en el mundo exterior y que podrían tener un impacto positivo en el futuro de la empresa. Esto tiende a aparecer en una o más de las siguientes categorías: mercados, clientes, industria, gobierno, competencia y tecnología. Las amenazas son eventos o circunstancias que pueden ocurrir en el mundo exterior y que pudieran tener un impacto negativo en el futuro de la empresa; tienden a aparecer en las mismas grandes categorías que las oportunidades. Con un enfoque creativo, muchas amenazas llegan a tornarse en oportunidades o minimizarse con una planeación cuidadosa.

### **1.2.4 Implementación y retroalimentación**

Para que la planeación estratégica sea eficaz debe ir más allá de la asignación de recursos para lograr los objetivos organizacionales.

Debe ir acompañada de pensamiento estratégico que incluya también el diseño de una estructura de organización apropiadas, un sistema eficaz de información para la administración, un sistema de elaboración de presupuestos para facilitar el logro de los objetivos estratégicos y un sistema de recompensas que apoye la estrategia.

Es necesario completar el Plan estratégico global con planes de

acciones específicas. En general esto requiere de las contribuciones de los gerentes de línea de diferentes departamentos funcionales. Los planes son la base del control, sin planes no es posible control alguno.

### **1.3 Organización**

En la función de planeación fijamos objetivos y después formulamos una estrategia y un conjunto de planes para alcanzarlos. Pero se requiere de gente para lograrlos. Se necesita asignar tareas a las personas y estas tareas deben coordinarse.

En este sentido se piensa en la organización como la identificación y clasificación de las actividades requeridas, el agrupamiento de las actividades necesarias para lograr objetivos, la asignación de cada agrupamiento a un administrador con la autoridad necesaria para supervisarlos.

#### **1.3.1 Estructura organizacional**

La estructura de la organización describe el marco de la misma, las organizaciones tienen estructuras que definen sus parámetros. Una estructura de organización puede dividirse en tres partes: complejidad, formalización y centralización.

La complejidad considera cuanta diferenciación hay en la organización, entre más división del trabajo, más niveles verticales en la jerarquía y más

dispersión geográfica entre las unidades de la organización, más difícil es coordinar a la gente y sus actividades. Al grado en que una organización descansa con reglas y procedimientos para dirigir el comportamiento de los empleados a esto se le llama formalización.

La centralización considera donde reside la autoridad de toma de decisiones. Los problemas fluyen hacia arriba donde los altos ejecutivos escogen la acción aprobada. En otras organizaciones, las decisiones son de poca centralización; a esto se le conoce como descentralización.

### **1.3.2 Diseño de la organización**

Cuando los administradores construyen o cambian una estructura de organización, se involucran en el diseño de la organización. Éste es parte de una función más amplia de organización e incluye el diseño de puestos, la creación de relaciones de autoridad y la provisión de recursos humanos dentro de la organización.

Según los teóricos más destacados de la administración<sup>1</sup>, hay una serie de principios aplicables a todos los tipos y tamaños de organización que los administradores deben seguir en el diseño de ésta. Si bien ya vemos estas recomendaciones como principios universales, son importantes para entender el desarrollo del diseño de la organización y cómo llegamos a donde estamos actualmente.

Un subordinado debe tener uno y sólo un supervisor ante el cual es directamente responsable. Nadie debe servir a dos amos, el hacerlo crea la

---

<sup>1</sup> Frederick Taylor, Max Weber, Henri Fayol.

posibilidad de que el subordinado enfrente demandas o prioridades contradictorias con sus múltiples jefes.

En aquellos pocos casos en los que el principio de unidad de mando tuviese que violarse, el punto de vista clásico recomienda que exista una clara separación de las actividades y un supervisor responsable de cada una.

En la estructura matricial de mando tiende a romperse este principio usualmente.

El concepto de unidad de mando era lógico cuando las organizaciones, eran, en comparación de naturaleza simple. No obstante, hay situaciones cuando la adhesión estricta a la unidad de mando crea un grado de inflexibilidad que perjudican el desempeño de la organización.

El tramo de control indica el número de personas que reportan en forma directa al administrador. La importancia de este concepto no debe ignorarse.

Es un determinante fundamental de cuantos niveles hay en una organización y el número de administradores que se necesita. En igualdad de circunstancias, cuanto más amplio o grande sea el tramo, más eficiente será el diseño de la organización.

Entre más pequeño sea el tramo, más directa será la atención que el administrador puede dar a la supervisión de sus subordinados. Conforme los administradores suben de jerarquía, toma más decisiones no programadas. Y éstas, dada su falta de estandarización requieren de más tiempo para formarse. Además su naturaleza poco común implica una mayor necesidad

de consultar al jefe. El resultado es que los administradores están en posibilidad de interactuar de manera eficaz y supervisar a menos subordinados conforme suben en la organización. Siguiendo esta lógica los tramos deben ser más grandes en la base y más pequeños en los niveles más altos de la organización.

## **1.4 Dirección**

### **1.4.1 Dirección**

Con frecuencia se piensa que la administración y el liderazgo son términos iguales. Aunque es cierto que los administradores más eficaces casi siempre son líderes eficientes. La Dirección es una función importante de los administradores, la administración representa mucho más que simplemente dirigir. Todas las funciones administrativas sirven poco si los administradores no saben como dirigir a las personas ni comprenden los factores humanos que involucran sus operaciones en forma tal que se produzca los resultados deseados.

La función administrativa de dirección se define como el proceso de influir sobre las personas para lograr que contribuyan a las metas de la organización y del grupo; la atención se centra sobre los factores humanos, la motivación, el liderazgo y la comunicación.

La administración requiere de la creación y el mantenimiento de un ambiente en el que las personas trabajen en grupos hacia el logro de objetivos comunes. Es importante conocer y aprovechar los factores humanos y la motivación, el trabajo del administrador no es manipular a las personas sino,

en lugar de ello, reconocer lo que las motiva.

Aunque los objetivos de las diversas organizaciones son diferentes, las personas involucradas también tienen necesidades y objetivos que son especialmente importantes para ellas. Mediante la función de dirección los administradores ayudan a las personas a que puedan satisfacer sus propias necesidades y utilizar su potencial y al mismo tiempo contribuir a los propósitos de la empresa.

Por lo tanto, deben comprender los papeles asumidos por los empleados, la individualidad de las personas y sus personalidades.

Obtener resultados es importante, pero los medios nunca pueden violar la dignidad de las personas, es decir, se les tiene que tratar con respeto sin importar cual sea su puesto en la organización.

#### **1.4.2 Motivación**

Motivación es la voluntad de hacer algo, que está condicionada por la habilidad necesaria para realizar la actividad y satisfacer alguna necesidad del individuo. Una necesidad es nuestra terminología significa una deficiencia fisiológica o psicológica, que hace que ciertos resultados parezcan atractivos.

Por lo tanto, es posible ver que la motivación incluye una reacción en cadena: las necesidades percibidas dan lugar a los deseos o metas que se buscan, lo cual ocasiona tensiones que provocan acciones para alcanzar las metas y finalmente satisfacer los deseos.

Los motivadores son cosas que inducen a una persona a actuar. Mientras que las motivaciones reflejan deseo, los motivadores son las recompensas o incentivos identificados que agudizan el impulso de satisfacer estos deseos. También son los medios a través de los cuales es posible conciliar las necesidades opuestas o destacar una necesidad para darle prioridad sobre otras.

### **1.4.3 Liderazgo**

El liderazgo es un aspecto importante de la administración; la capacidad para dirigir eficazmente es una de las claves para ser un administrador eficaz. Liderazgo es el arte o proceso de influir sobre las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente para lograr las metas del grupo. En teoría se debe estimular a las personas para que desarrollen no sólo la disposición para trabajar sino también el deseo de hacerlo con celo y confianza.

La confianza refleja experiencia y capacidad técnica. Los líderes ayudan al grupo a lograr sus objetivos mediante la utilización máxima de sus capacidades. No se quedan detrás del grupo empujándolo y estimulándolo, sino al frente del mismo, facilitando su avance e inspirándolo para lograr las metas organizacionales.

### **1.4.4 Comunicación**

La comunicación es la transferencia de información de un emisor a un

receptor, asegurándose de que este último la comprenda. En su sentido más amplio, el propósito de la comunicación en una empresa es llevar a cabo el cambio, esto es, influir sobre la acción en beneficio de la empresa.

La comunicación resulta esencial para el funcionamiento interno de las organizaciones, debido a que integra las funciones administrativas, ya que se necesita especialmente para: establecer y difundir las metas de la empresa; desarrollar planes para lograrlas; organizar los recursos humanos en la forma más eficaz y eficiente; seleccionar, desarrollar y evaluar a los miembros de la organización; orientar, dirigir, motivar y crear un clima que incentive la participación del personal y controlar el desempeño. La comunicación puede ser escrita, oral y no verbal (las acciones del líder deben de ir de acuerdo a lo que dice).

### **1.5 Control**

La función administrativa del control es la medición y la corrección del desempeño, con el fin de asegurar que se cumplan los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos. La planeación y el control están estrechamente relacionados, se pueden considerar como las hojas de unas tijeras; éstas no pueden funcionar a menos que existan las dos. El control no es posible sin objetivos y planes, debido a que el desempeño se debe medir con criterios establecidos.

Las técnicas y los sistemas de control son fundamentalmente los mismos para el efectivo, los procedimientos de oficina, la moral, la calidad del producto y todo lo demás. El proceso básico de control, sin importar dónde se encuentra ni lo que controle, comprende tres pasos: establecer estándares, medir el desempeño con estos estándares y corregir las variaciones de los



estándares y los planes.

### **1.5.1 Establecimiento de estándares**

Debido a que los planes son los puntos de referencia con respecto a los cuales los administradores establecen los controles, el primer paso lógico en el proceso de control sería elaborar planes. Sin embargo, ya que éstos varían en detalle y complejidad, y puesto que los administradores por lo general no pueden vigilarlo todo, se fijan estándares especiales. Por definición, los estándares son simples criterios de desempeño.

Se trata de puntos seleccionados en todo un programa de planeación en los que se realizan mediciones de desempeño para que puedan conocer cómo van las cosas, de tal forma que no necesiten supervisar cada paso en la ejecución de los planes.

Existen diferentes tipos de estándares como por ejemplo: estándares de costo, físicos, de capital, de objetivos, no monetarios, cualitativos, etc.

### **1.5.2 Medición del desempeño con estos estándares**

Aunque este tipo de medición no siempre resulta práctico, la medición del desempeño con los estándares debería hacerse, idealmente en forma anticipada, con el fin de que las desviaciones se detecten antes de que ocurran y se eviten mediante las acciones apropiadas. El administrador atento y previsor en ocasiones puede predecir probables desviaciones de los estándares. Sin embargo, si no se cuenta con esta capacidad, las desviaciones se deben descubrir lo más pronto posible.

Si los estándares se establecen en forma apropiada y se encuentran los medios para determinar con exactitud qué hacen los subordinados, la evaluación del desempeño real o esperado es sencilla. Pero hay muchas actividades para las que resulta difícil elaborar estándares precisos y muchas otras que son difíciles de medir; el problema es que, en la medida en que los puestos se alejan de la línea de montaje, del taller o de la máquina de contabilidad, su control se vuelve más complejo y, con frecuencia, incluso más importante.

Los estándares deben reflejar los diversos puestos en la estructura organizacional. Si el desempeño se mide de acuerdo con ello, es más fácil corregir las desviaciones. Los administradores saben exactamente dónde se tienen que aplicar las medidas correctivas en la asignación de tareas individuales o de grupos.

La corrección de las desviaciones es el punto en el que el control se puede ver como una parte del sistema completo de administración y se puede relacionar con las demás funciones administrativas. Los administradores pueden corregir las desviaciones rehaciendo sus planes o modificando sus metas. O pueden corregir las desviaciones ejerciendo su función de organización mediante la reasignación o la aclaración de las tareas.

De igual manera, se pueden corregir mediante la contratación de personal adicional, una mejor selección y capacitación de los subordinados o por la medida más drástica de la recontractación: el despido. Asimismo, se pueden corregir mediante una mejor dirección.

## **1.6 Empowerment**

*Empowerment* quiere decir potenciación o emponderamiento, que es el hecho de delegar poder y autoridad a los subordinados y de conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo. Es todo un concepto, una filosofía, una nueva forma de administrar la empresa integrando todos los recursos: capital, manufactura, producción, ventas, mercadotecnia, tecnología, equipo, personal, etc., haciendo uso de comunicación efectiva y eficiente para lograr así los objetivos de la organización.

*Empowerment* es donde los beneficios óptimos de la tecnología de la información son alcanzados. Los miembros, equipos de trabajo y la organización, tendrán completo acceso y uso de información crítica, poseerán la tecnología, habilidades, responsabilidad, y autoridad para utilizar la información y llevar a cabo el negocio de la organización.

### **1.6.1 El proceso del cambio**

*Empowerment* no sólo es el delegar poder y autoridad a los subordinados y conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo; es además una herramienta utilizada tanto en la calidad total, como en reingeniería, que provee elementos para fortalecer los procesos que llevan a las empresas a su adecuado desarrollo.

Se considera como el movimiento que busca dar poder a la gente vía

entrenamiento; lleva la decisión a la gente que está en el frente. Se convierte en la herramienta estratégica que fortalece el que hacer del liderazgo, que da sentido al trabajo en equipo y que permite que la calidad total deje de ser una filosofía motivacional y se convierta en un sistema radicalmente funcional.

Gracias a esta herramienta se reemplaza la vieja jerarquía por equipos autodirigidos, en donde la información se comparte con todos. Los empleados tienen la voluntad y sienten la responsabilidad de dar lo mejor de sí.

Lo anterior nos pide un entendimiento en todos los niveles sobre el significado de *Empowerment* y cómo obtenerlo. Es un sistema de valores y creencias, no es programa con principio y fin. Todos los niveles de la empresa entienden la forma en que este facultamiento puede satisfacer todas las necesidades propias y personales, y las acciones necesarias para obtenerlas. Esto exige la entera disposición y compromiso de la alta Dirección hacia esta cultura del desarrollo humano.

De la misma forma, se requiere tener una visión que indique la dirección de la empresa y cómo la toma de decisiones nos ayuda a alcanzarla; valores los cuales actúan como guías para llevar a cabo la toma de decisiones. Además, es necesario que exista un entendimiento claro de las responsabilidades del puesto y de los métodos con los que se medirá el éxito, como puede ser el contar con una retroalimentación continua sobre su rendimiento, sugerencias para mejorar, entre otras.

Los puestos deben ser ideados para que el colaborador tenga sentido de posesión y responsabilidad, para ello debe hacerse una evaluación de persona contra el puesto.

Los sistemas de comunicación juegan un papel muy importante, éstos deben ser efectivos. La gente debe y desea estar enterada de lo que sucede en la empresa: planes, fracaso y éxitos. Cuando las personas entienden la dirección de la empresa, es más probable que respalden las acciones de la misma.

Los sistemas de recompensa y reconocimiento que desarrollan orgullo y autoestima son de suma importancia. La gente con *empowerment* tiene un sentido intrínseco de orgullo por sus logros y contribuciones a la empresa. Programas de reconocimiento, tanto psicológico como concreto pueden aumentar estos sentimientos. La compensación y otros sistemas de recompensa tienen que estar en concordancia con los valores de la empresa.

Los sistemas de selección y promoción deben permitir la identificación de trabajadores y de líderes de calidad en todos los niveles.

Evidentemente, algunas personas estarán más interesadas que otras en tener *empowerment*. Al localizar personas con la motivación y las habilidades apropiadas, aumenta la probabilidad de que se alcancen los beneficios del *empowerment* en una forma más efectiva en tiempo y costo.

Los líderes tienen un gran impacto sobre el grado de *empowerment* que siente su gente. Esto es consecuencia de las tareas que delegan, el control que ejercen, la iniciativa que fomentan y la retroalimentación y refuerzo que proporcionan.

Los líderes que tienen *empowerment* no sólo facultan a su gente, sino que también desarrollan la confianza. Al entrenar para el éxito y ayudar a sus

colaboradores a sentirse dueños de sus ideas, los líderes aseguran la dedicación y compromiso de aquellos hacia su trabajo. El aumento de las habilidades de liderazgo es un proceso continuo, a medida que el personal y los equipos progresan hacia un mayor ambiente de *empowerment*. El entrenamiento de los líderes es fundamental. No se debe esperar que las gentes en tales posiciones sepan hacerlo, es preciso ayudarlos a desarrollar estas habilidades.

Los colaboradores se encargan de tareas adicionales y tienen una rotación frecuente de tareas. Ellos deben entender la forma en que deben realizar cada tarea, no sólo de su propio trabajo, sino de todo lo que impacta a su equipo. El entrenamiento técnico y de trabajo prepara a la gente para las nuevas responsabilidades. Nada energiza más al personal que darles las habilidades para que realicen bien su trabajo.

La gente con *empowerment*, ya sea individualmente o en equipo, interacciona más frecuentemente con sus compañeros de trabajo, proveedores, clientes, gerencia. Se espera que la gente identifique problemas, oportunidades y que tomen las medidas necesarias para resolverlos. Así mismo, debe poder dirigir a otros y resolver sus propios conflictos sin tener que apelar a la autoridad más alta. Generalmente se necesita el entrenamiento en habilidades a medida que los colaboradores y equipos asumen mayores responsabilidades.

Las empresas con *empowerment* se concentran en las habilidades de servicio a clientes, debido a que su personal de primera línea representa a la empresa ante el cliente; para ello es necesario dar entrenamiento a los empleados para satisfacer las necesidades y superar las expectativas de los clientes.

Cada vez más, las empresas facultan al fomentar la formación de trabajo en equipo. El equipo autodirigido, organiza a las personas de forma tal, que sean responsables por un cierto rendimiento o área. El equipo toma muchas de las responsabilidades asumidas anteriormente por los supervisores, tales como asignación de trabajo con autodirección, que es una forma excelente de energizar a personas cuyos puestos actuales tienen un alcance limitado.

### **1.6.2 Detección de ineficiencias**

Hoy en día, las organizaciones luchan por implementar en su negocio un proceso de reingeniería, administración estratégica y otro tipo de filosofías. La implementación exitosa depende en gran parte en la curva de aprendizaje y en la resistencia al cambio de la misma. Todavía, de alguna manera, se utiliza el tradicional entrenamiento de cursillo por unas cuantas semanas que sólo formarán parte del currículum y no del desempeño diario de la organización. Es necesario que las organizaciones reconozcan la necesidad de utilizar herramientas flexibles que se puedan implementar con rapidez y que muestre resultados en el menor tiempo posible.

El *empowerment* reemplaza la vieja jerarquía por equipos auto dirigidos, donde la información se comparte con todos. Los empleados tienen la oportunidad y la responsabilidad de dar lo mejor de sí. Cualquier persona externa a la compañía puede detectar fácilmente los puntos en los que está siendo ineficiente. El problema es que la gente que trabaja dentro de ella ni siquiera se percata de las cosas que están yendo mal, o si lo notan, hacen como si no pasara nada. Algunos de los aspectos negativos de una empresa, pueden ser los siguientes:

- Casi nadie se emociona por las cosas relacionadas con el trabajo.

- Las cosas que sí los emocionan están fuera del trabajo.
- A la gente sólo le importa su salario, sus vacaciones y sus pensiones. Otra cosa, ¡olvídelo!
- La actitud general es: no hagas algo que no tengas que hacer. Luego, haz lo menos posible.
- Todo el día todos parecen moverse en cámara lenta... hasta que es hora de irse a casa: entonces es como ver una cinta en alta velocidad.
- Se habla de hacer un mejor trabajo, ¿qué sucede? Muchas miradas vacías.
- Nadie asume más responsabilidad de la necesaria. Si el trabajo no sale, es mi problema, no el de ellos.
- Todos hacen apenas lo suficiente para que no se les grite o despida.
- A nadie le importan las mejoras; todos temen al cambio.
- Si se dice: "Si no les da la gana, se quedarán sin trabajo", eso sólo los desmoraliza y las cosas empeoran.
- Cuando se trata de motivar a la gente, los resultados, cuando los hay, son de corta duración.

Muchas empresas han puesto en práctica muchos métodos para intentar mejorar estas situaciones. Lo que se requiere es una fuerza



motivadora que vigorice a la gente, una guía para la acción. A esto se le conoce como *ZAPP*. Con él, las personas son responsables de su trabajo, les pertenece, saben dónde están ubicados, pueden dar su opinión acerca de las cosas y tienen algo de control sobre su trabajo.

Para que las personas se sientan *zapeadas* es necesario que se les tenga confianza, que tengan responsabilidades, que se les dé reconocimiento por sus ideas. Las personas necesitan ser escuchadas, ver que los problemas son resueltos en equipo, que los controles son flexibles.

También necesitan ser elogiadas, que se les de la posibilidad de trabajar en equipo, que el conocimiento sea compartido con ellas, contar con los recursos suficientes y necesarios para desempeñar su trabajo, y que las comunicaciones sean hacia arriba y hacia abajo.

El *zapp* consiste en delegar autoridad, darle responsabilidad a los empleados. El compartir la responsabilidad con la gente no significa abandonar la responsabilidad. La persona que delega autoridad todavía tiene que saber qué es lo que está sucediendo, debe seguir dirigiendo el rumbo del departamento, debe tomar las decisiones que sus subalternos no puedan, debe ofrecer guía, valorar el desempeño, asegurar que la gente vaya sobre buen camino y ser un administrador inteligente.

### **1.6.3 Integración del personal hacia el *empowerment***

Es preciso señalar la manera en que las empresas pueden lograr desarrollar el *empowerment*, es oportuno recordar la premisa que dice: La gente hace lo que usted espera que hagan, lo cual es un arma de dos filos.

Si no se espera nada de ellos, evidentemente, la gente no hará nada. Generalmente, si no se espera nada de algo, no se lucha por ese algo. Pero si se espera todo, entonces hará muchas cosas para que la gente de los resultados esperados. La gente es inteligente, perceptiva y también genera grandes expectativas. Para integrar a la gente hacia el *empowerment* hay tres elementos importantes que fortalecer:

**El primero se refiere a las relaciones:** las relaciones que el gerente guarda con sus subordinados deben poseer dos atributos fundamentales: deben ser efectivas para el logro de los objetivos propuestos en el trabajo; y sólidas, es decir, que permanezcan en el tiempo y no dependan de un estado de ánimo volátil, que se pueda estar dando en el grupo de trabajo o en la organización es sí misma.

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

**El tercer punto es el compromiso:** el cual debe ser congruente y decidido en todos los niveles, pero promovido por los líderes y agentes de cambio. Esto incluye: la lealtad, ser leales a nuestra propia gente, para que ellos lo sean con nosotros; la persistencia, perseverar en los objetivos, en

las relaciones en el trabajo, para que nuestra gente lo viva y lo haga de la manera en que se lo transmitimos y por último, la energía de acción, que es la fuerza que estimula y entusiasma y que convierte a la gente en líderes vitales.

#### **1.6.4 Bases de implementación del *empowerment***

Para implementar el sistema de *empowerment* en una empresa es necesario que haya un cambio en la cultura de trabajo y para esto es necesario que se aprenda a trabajar en equipo.

El enfoque de trabajo en equipo no es nuevo. Los círculos de calidad, por ejemplo, existen desde hace tiempo como una muestra de esta metodología. Sin embargo, esto no lo toman como una filosofía y en una filosofía en acción en lo que debe convertirse, que impregne a la cultura laboral y no en un recurso inusual o fuera de lo común.

Con la canalización de energías para un objetivo común, se logra que se hagan las cosas que no se pueden realizar individualmente, y a esto se le llama sinergia.

La sinergia implica que las acciones simultáneas de entidades separadas, tienen en su conjunto un efecto total mayor que la suma de sus efectos individuales. Y esta existe verdaderamente cuando todas las áreas del negocio se dirigen hacia el mismo objetivo. Esto es indudablemente el reto al que los administradores se dirigen en nuestros días.

Es muy importante que los gerentes consideren la energía que tienen

los trabajadores para que puedan canalizarlas por el mejor camino. De los cuatro tipos de energía que existen: física, emocional, mental y de espíritu, es en esta última en la que más se deben enfocar, porque es la que permite que las personas se animen recíprocamente. Sin embargo, esto no significa que se deben descuidar las otras.

El desafío de crear un equipo de alta eficiencia o rendimiento y no un grupo de individuos que rindan mucho comprende dos aspectos: empezar a pensar como agentes de mayor nivel sin olvidar nunca como es estar en los niveles más bajos, y empezar a pensar más en términos de gestión de conducción de equipos.

El establecer un equipo de alta eficiencia supone un proceso de desarrollo y en su camino para alcanzarla atraviesan por tres etapas:

**Fase 1. Reclutamiento de los individuos.** En esta fase los equipos tienden a centrarse en el individuo, a tener objetivos individuales antes que grupales, a no compartir responsabilidades, a evitar cambios.

**Fase 2. Grupos.** Los miembros desarrollan una identidad grupal, definen sus roles, esclarecen su propósito y establecen normas para trabajar juntos.

**Fase 3. Equipo.** Los equipos se concentran en el propósito, los miembros no sólo lo entienden sino que están comprometidos con él y lo utilizan para orientar las acciones y decisiones.

Lo que hace diferente a un equipo altamente efectivo es su liderazgo

participativo, su responsabilidad compartida, estar unidos con un propósito, una comunicación excelente, la mira en el futuro, la mira en la tarea, sus talentos creativos y, por supuesto, su respuesta rápida ante las oportunidades.

En un equipo de alta eficiencia, el gerente es uno más de sus miembros, que participa con el resto de los empleados. Esto no implica que la unidad de trabajo funcione como una democracia o que el gerente no sea el responsable de lo que sucede. En cambio, indica que se obtendrán mejores resultados liderando y no dirigiendo en el sentido tradicional de la palabra.

El gerente debe ayudar a crecer a los empleados y estos son considerados con mayor influencia positiva.

Son tres las etapas del crecimiento del empleado. En la primera es considerado dependiente: busca, observa y necesita dirección. El papel del gerente es el de dar directivas específicas, fijar objetivos pequeños y brindar información sobre los resultados, tanto positivos como negativos. La segunda etapa, es cuando el empleado domina su tarea, ya no depende del gerente en lo que hace, pero necesita de él para que influya con respecto al uso de su energía y al nivel de rendimiento esperado. El papel del gerente en esta etapa es asignarles mayor responsabilidad, más libertad, pedirles más potencia y sugerencias, fijar conjuntamente los objetivos y hacer que la información de los resultados fluya en dos sentidos.

Muchos gerentes cuando llegan a esta etapa creen que han terminado, sin embargo, crear un equipo de alta eficiencia exige un paso más, una tercera etapa, lograr que la gente sea independiente. El rol del

gerente pasa a ser el de un colaborador, quien debe ayudar y aconsejar a sus empleados, solicitar que vayan informándole sobre resultados, establecer parámetros, recibir aportes en cuanto a la forma de realizar las tareas inmediatas y dar más responsabilidad.

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

### **1.6.5 Tres claves del *empowerment***

#### **1.6.5.1.1 Clave 1: Compartir la información con todos**

La primera clave para el *empowerment* es compartir la información. Sorprendentemente el líder no debe emprender el cambio dando a conocer su visión del *empowerment*, sino que ha de compartir toda la información que tiene de su negocio.

Sin información para entender el negocio y sus necesidades, los miembros de los equipos creerán que el *empowerment* sólo es otra idea más de la dirección. No confían en que ese cambio se produzca de verdad.

Cuando los líderes están dispuestos a compartir toda la información de que disponen, tanto la buena como la mala, empiezan a ganarse la confianza de su gente, pues entonces ésta se da cuenta de que la incluyen y confían en ella. Así mismo, debería ser obvio, que la gente sin información

no puede actuar de un modo responsable. No se puede esperar que alguien tome buenas decisiones empresariales si no dispone de la misma información que manejaban sus líderes cuando tomaban las decisiones en el pasado. Por otro lado, cuando tiene información, la gente casi siempre se siente impedida a actuar de un modo irresponsable.

#### **1.6.5.2 Clave 2: Crear autonomía por medio de fronteras**

Además de compartir la información, la segunda clave para el *empowerment* consiste en la necesidad de dar autonomía señalando límites. Esto significa que los individuos tienen que aprender nuevas maneras de trabajar y pensar juntos. Sin normas que sirvan de guía los empleados vuelven a caer a sus viejos hábitos de cuando no están facultados. Las fronteras tienen la capacidad de canalizar a la energía en una determinada dirección.

Entre estas fronteras que crean autonomía se encuentran:

- Misión ¿en qué negocio estamos?
- Valores ¿cuáles son nuestras guías operacionales?
- Imagen ¿cuál es la visión de la organización?
- Metas ¿qué, cuándo, dónde y cómo deben hacerse las cosas?
- Papeles ¿quién hace cada cosa?

- Estructura organizacional y sistemas ¿cómo apoya la gerencia lo que se quiere hacer?

Todas las estructuras antes mencionadas no se pueden crear al mismo tiempo, sino que hay que realizarlas en la medida en que se van necesitando. Las compañías deben trazar una visión convincente que debe ser creada por la alta gerencia, ésta comprende las tres primeras fronteras de la anterior lista, ya que éstas cautivan emocionalmente o intelectualmente a los miembros de la organización y cristaliza sus necesidades, deseos, valores y creencias.

### **1.6.5.3 Clave 3: Reemplazar la jerarquía con equipos autodirigidos**

La tercera clave imprescindible que debe actuar en armonía con las otras dos consiste en la sustitución paulatina del objetivo y las funciones de la antigua jerarquía por equipos autodirigidos. Muchas de las decisiones empresariales más complejas de hoy en día requieren aportaciones de varias personas para ser eficaces. Y para que las decisiones tengan los resultados esperados, es necesario que el equipo también participe en su ejecución.

Los equipos autodirigidos dotados de *empowerment*, son muy diferentes de los equipos participativos, los círculos de calidad o los equipos semiautónomos. Además de recomendar ideas, toman y ejecutan decisiones y se responsabilizan de los resultados. Deben desarrollarse poco a poco, y sus líderes deben aprender a trabajar con y en estos equipos de elevado rendimiento.



## **1.6.6 Tres fases del proceso de cambio al *empowerment***

### **1.6.6.1 Emprender y dirigir el cambio**

Esta primera fase del proceso hacia el *empowerment* conlleva la necesidad de actuar y de comprometerse con el cambio. Se trata de un momento en que todo el mundo en la organización tendrá sentimientos encontrados. Por un lado los miembros de los equipos y los líderes se preguntarán a dónde los llevará exactamente este cambio y por qué es necesario cambiar la manera de ser de la empresa.

Por otro lado, les gustará la idea de involucrarse más en su trabajo y de aprovechar sus diversas aptitudes a diario. Pero en esta fase del proceso, la gente también peca de cierta ingenuidad. A primera vista, la idea del *empowerment* resulta atractiva tanto para los líderes como para los miembros de los equipos, pero en el fondo también les preocupa la idea de aventurarse en el mundo desconocido del *empowerment* y dudan de la sinceridad de los directivos respecto a la decisión de cambiar.

### **1.6.6.2 Cambio y desaliento**

En algún momento del proceso del cambio, la gente adquirirá suficientes conocimientos sobre hacia dónde va como para darse cuenta de que no sabe muy bien cómo se hace para llegar hasta allí.

Es posible que este sentimiento de incertidumbre no surja hasta unos cuantos meses después de iniciarse el proceso de implementación, pero seguro que aparecerá en algún momento.

Cuando ocurra, la gente se sentirá desanimada y frustrada. Es probable que se pregunte por qué la empresa se pasó al *empowerment*. Los líderes quizá temen que los miembros de los equipos nunca respondan al reto y a la responsabilidad del *empowerment*. Al mismo tiempo los miembros del equipo dudarán cada vez más de que los líderes lleguen hasta el final. La cuestión es que los líderes y los miembros de los equipos se sentirán desilusionados y necesitados de un liderazgo fuerte, capaz de orientarlos y animarlos. Por desgracia, si nos fijamos en los altos directivos, lo más probable es que sientan el mismo desánimo y que se estén preguntando qué han creado, cuánto tiempo se tarda para llegar al *empowerment* y cuál es el siguiente paso.

### **1.6.6.3 Adoptar y perfeccionar el *empowerment***

Los que se mantienen firmes verán que los miembros de la organización empezarán a adoptar los nuevos hábitos, actitudes y conductas del *empowerment*. No obstante los hábitos recién desarrollados no se habrán consolidado tanto como para percibirlos como naturales. La gente actuará con una mayor responsabilidad en un ambiente de equipo. Los líderes se sentirán más cómodos de compartir la responsabilidad y el control con sus miembros.

El reto para todos es seguir avanzando hacia el *empowerment* sin confiarse por los logros obtenidos hasta ese momento; pero el proceso no ha terminado, los líderes y los miembros de los equipos lo saben.

La diferencia ahora es que la meta está a la vista, la mayoría de la gente ya entiende cómo es esta nueva cultura y trabaja duramente para conseguirla.

## 1.7 Liderazgo situacional

Un aspecto muy importante a tomar en cuenta en el análisis del desempeño de los empleados dentro de las empresas es el liderazgo que los jefes aplican. Robins define el liderazgo como la habilidad de influir en un grupo para que alcance sus metas.<sup>2</sup>

Se puede pensar en el liderazgo como un proceso de influencias. Cada vez que uno intenta influir en la conducta de otra persona para lograr los objetivos de una organización realiza una acción de liderazgo.<sup>3</sup>

Durante el desarrollo del estudio del liderazgo se han establecido tres enfoques, los cuales son: el enfoque de los rasgos de liderazgo, el enfoque conductista en el liderazgo, y el de contingencias. Este último, trató de identificar los factores de cada situación que influían en la eficacia de un estilo de liderazgo particular. En conjunto, las teorías resultantes de éstas investigaciones constituyen el enfoque de “contingencias” en el liderazgo. Estas teorías se fundamentan en los factores siguientes: requisitos de las tareas, políticas y cultura de la organización y características, expectativas y conducta de los empleados. Dentro de ésta teoría se encuentra el Liderazgo Situacional.

El Liderazgo Situacional es un modelo poderoso, pero también muy sencillo, basado en las contingencias y que muestra como se puede adaptar el liderazgo a distintas situaciones de la empresa. Este modelo puede emplearse para emprender el cambio hacia el *empowerment*. A medida que se inicia el cambio, a la gente le preocupará diferentes aspectos en cada una de las etapas del cambio.

---

<sup>2</sup> Robins Stephen P. Comportamiento Organizacional. Editorial Prentice Hall. Séptima edición. México 1996. Página 318.

Paul Hersey y Kenneth Blanchard<sup>4</sup> sostiene que el estilo de liderazgo más eficaz varía de acuerdo con la “ disposición “ de los empleados. Estos autores definen disposición como el deseo de superación, la voluntad para aceptar responsabilidades y la capacidad, las habilidades y la experiencia relativas a las tareas. Las metas y los conocimientos de los seguidores son variables importantes para determinar el estilo de liderazgo efectivo.

En el estilo número uno llamado de dirección se destaca la participación del líder en tareas de dirección y muy poco apoyo moral y de reconocimiento para los subalternos. El segundo nivel o nivel de preparación se caracteriza una elevada conducta de apoyo y muy pocas tareas de capacitación y dirección. El tercer nivel hace mayor énfasis en el apoyo del líder a sus subalternos y pocas tareas de dirección, y por último el nivel de delegación en donde se supone que los empleados están altamente motivados y capacitados por lo que las tareas de dirección y de apoyo son mínimas.

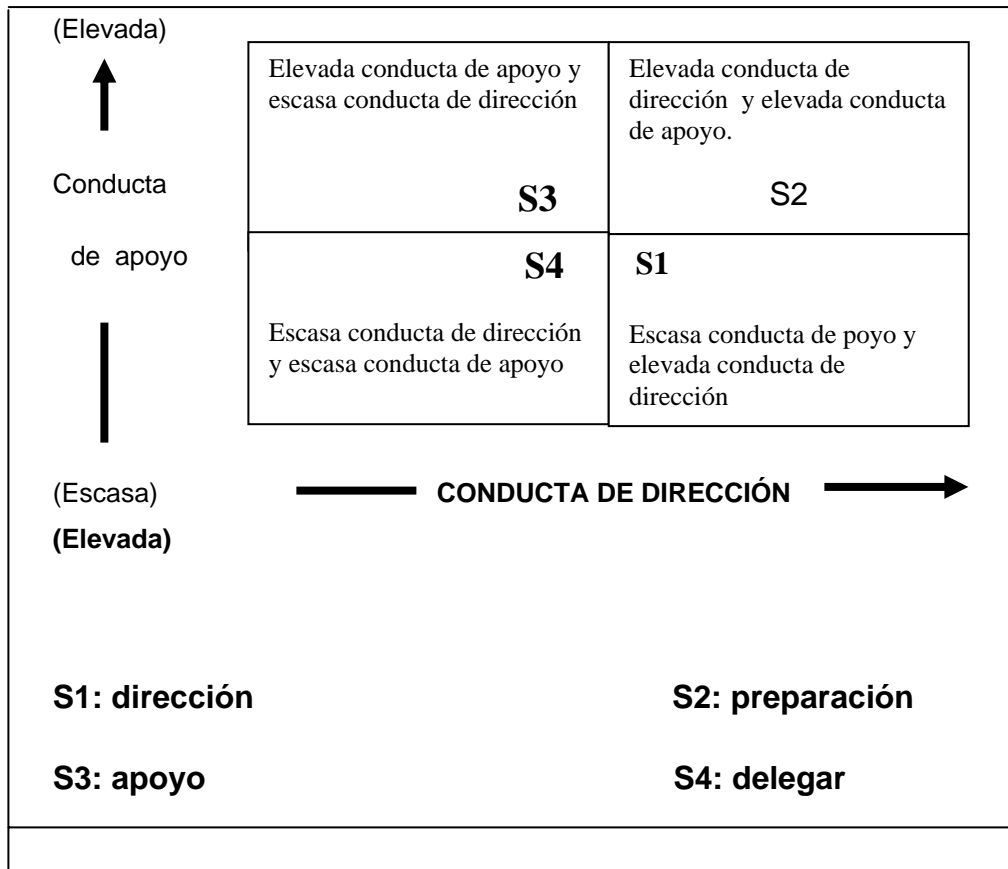
Cuando los líderes realizan tareas de dirección se esfuerzan en enseñarle a la gente cómo, qué y cuándo hacer las cosas; cuando se enfocan en tareas se concentran en desarrollar la iniciativa de la gente y motivar sus actitudes y sentimientos hacia el trabajo. Esto se muestra en la siguiente gráfica.

*Figura 1. Modelo de liderazgo situacional*

---

<sup>3</sup> Blanchard Kenneth, Carlos John, Randolph Allan, **Las tres claves para el Empowerment, Granica Barcelona, España 1999. Página 29**

<sup>4</sup> El liderazgo situacional fue desarrollado originariamente en 1986 por Hersey y Blanchard. Tras actualizarlo en profundidad con ciertos colegas ( Carew, Finch, Hawkins, Zigarmi) se publicó esta revisión bajo el nombre de Liderazgo situacional II.



*Fuente: Blanchard Ken, Carlos John, Randolph Allan, Las tres claves para el*

Empowerment

### 1.7.1 Objetivo

El liderazgo situacional se creó para desarrollar al máximo el rendimiento de los individuos a través de un liderazgo eficaz ya sea en la aplicación a un individuo, a un grupo o a la organización. Consiste en adaptar el nivel de desarrollo de un individuo (diversas combinaciones de competencias y compromisos) para una tarea u objetivo determinado al estilo de liderazgo (diversas combinaciones de conductas de apoyo y de dirección) empleado por el líder.

El objetivo del liderazgo situacional es brindar al empleado un ambiente en el cual pueda desenvolverse pasando por el desarrollo de cuatro estilos de liderazgo. La aplicación del *empowerment* requiere de un liderazgo eficaz y un plan de acción. Como punto de partida se podría pensar en el liderazgo como un proceso de influencias.

### 1.7.2 Liderazgo situacional en equipo

El equipo tiene necesidades distintas en cada una de las fases del cambio hacia *empowerment*, en cada una de ellas el líder deberá aplicar un estilo diferente de liderazgo, las fases son las siguientes:

**Primera fase:** orientación – que es paralela a la primera fase del proceso de *empowerment*- el equipo necesita una profunda dirección y escaso apoyo para tratar las necesidades de los miembros en esta primera fase. Las conductas típicas de esta fase incluyen el desarrollo de una misión clara del equipo, la asignación de funciones a los miembros, la definición de los objetivos del equipo y la enseñanza de las habilidades para trabajar en equipo.

**Segunda fase:** insatisfacción –paralela a la segunda fase de *empowerment*-, a medida que el equipo adquiere experiencia, los ánimos decaen porque los miembros observan una discrepancia entre sus expectativas iniciales y la realidad. La línea de actuación a seguir por el líder y los miembros del equipo incluye la revisión de la función del equipo, la enseñanza de recursos para resolver conflictos, escuchar de forma activa, la petición de colaboración a todos los miembros y el reconocimiento de pequeños logros.

**Tercera fase:** integración -paralela a la tercera fase del cambio-, una vez tratados y resueltos los problemas surgidos en la fase de insatisfacción, los ánimos empiezan a levantarse. Se percibe una mayor claridad y compromiso con la misión, los valores, normas, las funciones y los objetivos. La confianza y la cohesión aumentan a medida que la comunicación se va agilizando y se va orientado cada vez más hacia las tareas. Lo que más conviene al equipo es un mayor apoyo a sus miembros junto con una disminución de la dirección.

**Cuarta fase:** producción, esta última fase del desarrollo del equipo corresponde al momento en que éste ya ha adquirido *empowerment*. En esta etapa, tanto la productividad como la moral son altas y cada una refuerza a la otra. La gente se siente orgullosa e ilusionada porque forma parte de un equipo que trabaja eficazmente. Ahora lo importante es el rendimiento; la misión, las funciones y los objetivos están claros.

Para conseguir el máximo rendimiento y desarrollar las habilidades de la gente hay que saber combinar las conductas de apoyo y de dirección para abordar el nivel de competencia y compromiso de los equipos en un momento dado.

La idea básica es que cuando hay poca competencia para realizar una tarea, el líder o otro miembro del equipo debe proporcionar las directrices necesarias. A medida que aumente la competencia para esa tarea, la influencia directiva irá disminuyendo. Sucede algo parecido con la conducta de apoyo y el compromiso; cuando estas sean deficientes el líder u otro miembro del equipo tendrá que ofrecer su apoyo en forma intensiva.

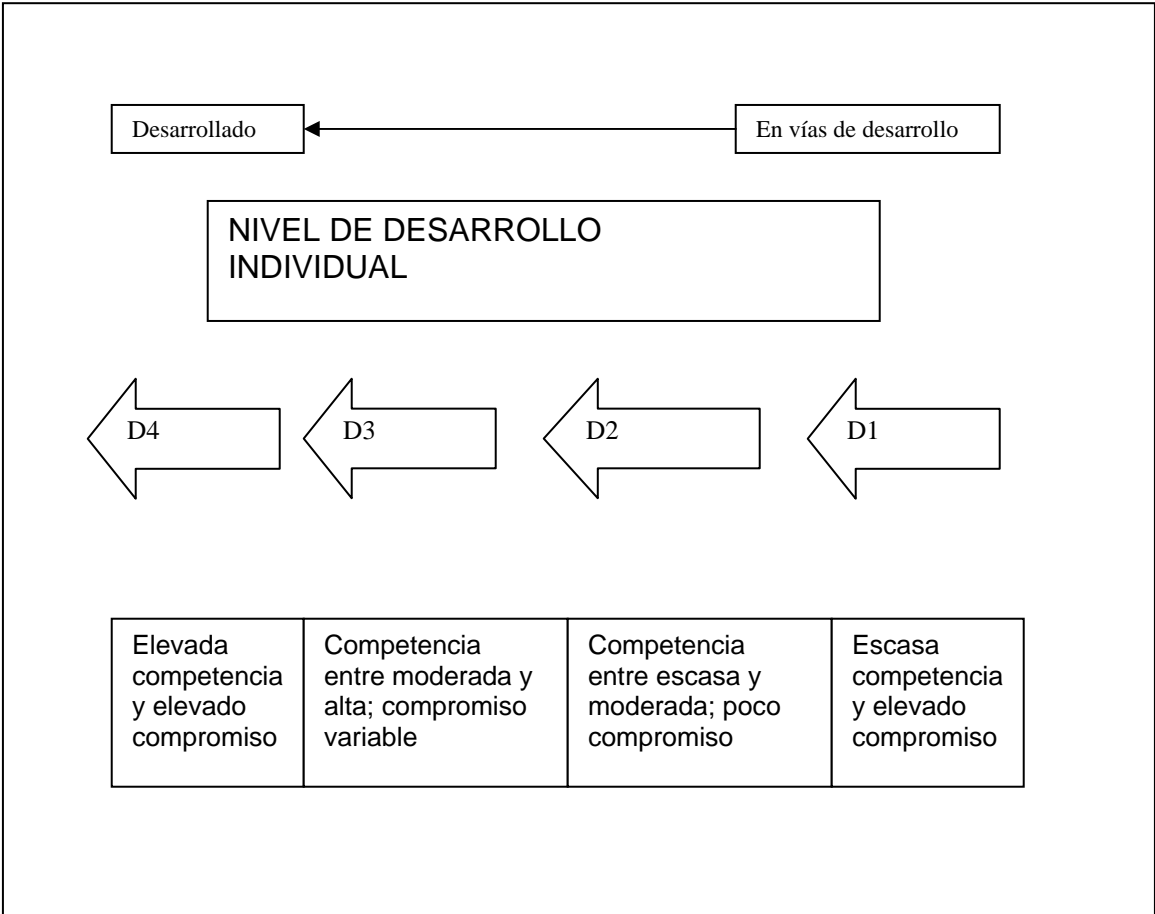
Con el tiempo y con el apoyo adecuado, al final las personas se convertirán en miembros independientes y responsables del equipo. En esta última fase del desarrollo se precisa muy poca conducta de dirección y de apoyo, porque las personas pueden recurrir a su competencia y a su compromiso con el *empowerment* para solucionar sus propios problemas.

### **1.7.3 Liderazgo situacional individual**

El líder debe emplear el estilo de liderazgo que corresponda al nivel de desarrollo del individuo en cada fase cuando realice una tarea u objetivo específico. Cuando cambia el nivel de desarrollo también tendrá que modificar el estilo de liderazgo. No existe un estilo de liderazgo ideal porque los niveles de desarrollo varían según la persona y la tarea.



Figura 2. Desarrollo individual según el liderazgo situacional



Fuente: Blanchard Ken, Carlos John, Randolph Allan, Las tres claves para el Empowerment

#### 1.7.4 Equipos de trabajo

Un equipo de trabajo consiste en dos o más personas que deben trabajar juntas para poder lograr un objetivo común y que se responsabilizan de los resultados obtenidos. Muchas de las decisiones empresariales más complejas de hoy en día requieren aportaciones de varias personas para ser eficaces y para que las decisiones den los resultados esperados es necesario que el equipo también participe en su ejecución.

Los equipos son más eficaces que los individuos en las situaciones complejas. El equipo ofrece más conocimientos, además de un mecanismo de apoyo para la gente que intenta trabajar con *empowerment*. Pero los equipos autodirigidos, dotados con *empowerment* son muy diferentes a los equipos participativos, los círculos de calidad o los equipos semiautónomos. Además de recomendar ideas, toman decisiones y se responsabilizan de los resultados. Como son distintos deben desarrollarse poco a poco, y sus líderes deben aprender a trabajar con y en sus equipos.

Para trabajar con equipos dotados de *empowerment* se necesitan nuevos conocimientos y habilidades que no se han desarrollado antes en la mayoría de las organizaciones. A medida que las personas trabajan en equipo y cambian de grupo, se supone que adquirirán y llevarán consigo conocimientos y habilidades específicas. Para satisfacer estas exigencias, las personas deben tener los conocimientos y habilidades necesarias para ser miembros productivos del equipo.

Los conocimientos y las habilidades imprescindibles para todos los miembros de los equipos incluyen la capacidad de observar y entender lo que está ocurriendo en el equipo en cualquier momento e intervenir de manera que lo ayuden a crecer y desarrollarse.

Las cuatro fases por las que deben pasar los equipos para actuar con *empowerment* se basan en lo que ocurre con dos variables fundamentales y análogas a la competencia y al compromiso del desarrollo individual en el liderazgo situacional. Primero está la productividad, que es la habilidad del equipo para trabajar conjuntamente y conseguir resultados. Después la motivación, la confianza y la cohesión del equipo.

## **2. DIAGNÓSTICO DE LA UNIDAD DE ANÁLISIS**

### **2.1 Antecedentes de la organización**

La cantidad de vehículos automotores rodados y de agencia en el país ha aumentado, por lo que el comercio de repuestos para los mismos y la competencia se ha incrementado en los últimos años. Ahora las empresas de ventas de repuestos de vehículos se han especializado, han tenido que mejorar su servicio al cliente, dándoles un mejor precio, despachándole en su taller y teniendo el repuesto que necesiten.

La empresa en estudio tiene 35 años de estar en el mercado, se especializa en vender repuestos para carros japoneses y americanos; cuenta con 5 tiendas ubicadas en las principales avenidas de la ciudad. Además despachan repuestos al interior del país, según sea la necesidad del cliente. La venta que realiza es al detalle y no se han interesado aún en ser mayoristas ni en ampliar sus tiendas al interior del país.

Al iniciar sus operaciones la empresa contaba con tres socios, pero después de tres años de laborar juntos y por dificultades entre ellos la sociedad se disolvió quedando la empresa con un solo dueño. Es una empresa familiar y por mucho tiempo funcionó con la administración exclusiva del propietario junto con su esposa; en la actualidad ellos continúan con la administración compartiéndola hasta cierto punto con sus hijos, a quienes todavía no les permiten tomar decisiones sobre los asuntos financieros de la empresa y quienes en muchas oportunidades abusan de su posición dentro de la misma, rompiendo las reglas que están establecidas o dando órdenes cruzadas a los empleados.

El grado académico que tiene la gerencia es el nivel medio; los hijos poseen estudios universitarios pero ninguno de ellos posee una licenciatura. Cuando algún miembro de la familia hace alguna recomendación administrativa no la hace sobre resultados reales y por consiguiente no es tomada en cuenta por la gerencia.

En la actualidad la empresa proporciona trabajo a 80 personas, lo que ya no la hace una pequeña empresa. En cada una de las sucursales laboran 10 personas, siendo el resto del personal trabajadores de los departamentos de Contabilidad, Cómputo y de Mantenimiento.

## **2.2 Cultura organizacional**

Al ser una empresa familiar ha sido muy difícil que los empleados se identifiquen con ella y no tienen el sentimiento de propiedad que debiera de existir para mejorar la empresa y hacerla más productiva, no importándoles en ningún momento disminuir los costos de operación, mejorar el servicio al cliente, etc.

La misión no está establecida en la empresa, cada uno de los miembros de la familia la dicta según su criterio y por consiguiente no es conocida por alguno de los empleados. Al estar trabajando dos generaciones de la familia cada una de ellas tiene una visión diferente de la empresa y en ningún momento se han puesto a definirla y mucho menos a realizar una planificación para llevarla a cabo.

No existen valores en el personal que definan lo que es apropiado y lo que no es, que guíen acciones y el comportamiento de los empleados para cumplir los objetivos de la organización, lo que hace que la cultura organizacional sea débil, siendo imprescindible que la gerencia sea quien dé el ejemplo, establezca estándares para el desempeño y motive a los empleados para que se identifique con la empresa y la hagan más productiva.

### **2.3 Estructura organizacional actual**

No existe un organigrama formal en la empresa, al cuestionar a los gerentes, mandos medio y empleados cada uno dio una versión diferente. La Gerencia General no tiene de todo claro cual es su estructura organizacional y por consiguiente los empleados desconocen a quien le deben reportar realmente y quienes son sus subordinados.

En las sucursales existe duplicidad de mando, ya que existen dos personas encargadas en cada tienda, cada una de ellas le reporta a diferente jefe y sus subordinados lo deben hacer con las dos personas. Los empleados conocen la mayor parte de las funciones que realiza, pero éstas no están escritas, ni existe un manual de funciones de puestos; lo que ocasiona que al momento de una contratación no se le brinda la inducción correcta al nuevo empleado de su ubicación en la estructura organizacional, lo que implica que éste no se identifique con la empresa, no conozca los procedimientos por lo que su desempeño es ineficiente y su compromiso con la empresa es mínimo. El tipo de departamentalización de la empresa es funcional, es decir, que el agrupamiento de actividades es de acuerdo con las funciones que se realizan en la misma: ventas, contabilidad, bodega y logística.

La estructura organizacional es burocrática, en donde la toma de decisiones es centralizada, existe un control excesivo en los empleados por medio de formularios, la autoridad está dada por el puesto, los ascensos son por competencia técnica y méritos.

## **2.4 Autoridad y responsabilidad**

La autoridad no está establecida formalmente, ya que el organigrama de la empresa no está definido claramente, lo que hace que todos los subordinados vean a los propietarios de la empresa como la autoridad absoluta y los mandos medios no se atrevan a tomar decisiones sin consultar.

Una queja común de los empleados es que los administradores se muestran renuentes a remitir hacia los niveles más bajos de la organización la toma de decisiones, ya que de parte de la Gerencia existe gran desconfianza sobre la capacidad del personal así como de su honradez.

Los miembros de la familia casi no delegan autoridad y responsabilidad en los mandos medios obligando a que la gerencia asuma toda la responsabilidad de las acciones tomadas en la empresa. Lo que ocasiona que no exista una retroalimentación de todas las actividades que se realizan en ella por lo que los empleados no encuentran la suficiente motivación en cuanto al diseño de sus tareas lo que no les permite conocer la forma en que se desempeñan.

Existe un cuello de botella en la toma de decisiones, la excesiva remisión de pequeños problemas hacia la Gerencia, aún de aquellas situaciones que por un continuo repetir se convierten en rutinarias, hace que los administradores se encarguen de apagar “pequeños incendios”, en lugar de dedicarle más tiempo a la planeación estratégica.

La falta de delegación se evidencia en el bajo compromiso de los jefes de tienda y mandos medios, quienes se limitan al desempeño mínimo y

repetitivo de sus tareas y no se planifiquen estrategias y metas para cada una de las sucursales, lo que ocasiona que el personal de primera línea se convierta en autómatas y no se desempeñen en un eficiente servicio al cliente y se comentan varias veces los mismos errores, ya que no existen un *coaching* adecuado.

Debido a la forma de administración de la empresa se pudo determinar que no existen manuales organizacionales en donde estén establecidos la misión, visión, objetivos, procedimientos y políticas, ni tampoco Manuales de Descripción de puestos, por lo que muchas veces se asigna autoridad a ciertos empleados sin exigirles responsabilidad por los resultados obtenidos; esto también se da en forma inversa. Con frecuencia los subordinados suponen que sus trabajos lo abarcan todo y olvidan que su autoridad debe ser limitada a sus propios departamentos y a las políticas de la empresa. Esta situación es menos frecuente cuando se han establecido con claridad las líneas de la organización y de deberes.

## **2.5 Comunicaciones y relaciones**

La comunicación es la transferencia de información de un emisor a un receptor, asegurándose de que este último la comprenda, no es exagerado decir que la función de la comunicación es ser el medio gracias al cual se unifica la actividad organizada. Los problemas y los costos se pueden reducir abriendo por completo los canales de información, pero por la desconfianza existente por parte de los propietarios, a los empleados no les llega ningún tipo de información que no sea la que el dueño decida proporcionarles. En otras palabras, la información importante debe estar ampliamente disponible para las personas en todos los niveles de la organización.



El liderazgo requiere de información sobre lo que realmente ocurre en la organización. Los administradores de la empresa rara vez abandonan la oficina y sólo se apoyan en los canales formales de comunicación.

Sólo en caso de emergencia se dirigen al lugar de trabajo para hablar con los empleados y solucionar los problemas en lugar de prevenirlos.

En el momento de realizar reuniones de trabajo, generalmente no se lleva una agenda específica y éstas se vuelven tediosa y prolongadas, lo que ocasiona que los empleados ya no participen de forma positiva ni aporten sus mejores ideas.

Las relaciones entre los empleados son un poco tensas ocasionalmente, en lugar de trabajar por una meta en común y llegar a cumplir los objetivos de la empresa, cada cual vela por su propio bienestar y siempre tratan de librarse de las responsabilidades cuando el trabajo no tiene los resultados deseados. No existe armonía entre ellos y las intrigas y prepotencias entre departamentos se observan frecuentemente.

## **2.6 Planeación estratégica**

Todas las estrategias y políticas deben ir encaminadas a cumplir la misión de la empresa, pero en esta empresa no existen estrategias establecidas, todas las decisiones son tomadas sobre la base de la experiencia de sus dueños.

La empresa tiene bien definida sus políticas sobre ventas, a la forma de pago y a los descuentos, pero todas son políticas informales ya que no están escritas y cada miembro de la organización las interpreta y las ejecuta

según las entiende. Referente a las políticas de personal y de compras son muy pocas las establecidas; en la mayoría de los casos las decisiones son tomadas por la Gerencia según sean las circunstancias.

## **2.6.1 FODA**

### **2.6.1.1 Fortalezas**

La empresa en estudio se dedica a la venta de repuestos para vehículos automotores, con mucha experiencia en el ramo, que fundamenta su alto posicionamiento en el mercado ofreciendo precios competitivos, buena calidad en los productos que ofrece, gran variedad y alta existencia de productos. Posee buena solidez económica y excelente infraestructura, además a la fecha cuenta con agencias en varios puntos estratégicos en la capital.

### **2.6.1.2 Oportunidades**

La empresa debe aprovechar el alto porcentaje de autos usados que ingresan al país cada año, los cuales en su mayoría necesitan alguna reparación y por consiguiente repuestos.

En Guatemala, actualmente se están vendiendo más carros japoneses o de agencia lo que hace que la mercadería que maneja la empresa puede satisfacer la demanda del mercado.

En el interior del país no existen tiendas de repuestos de vehículo con las mismas características de la empresa en estudio, razón por la cual algunas ventas departamentales las realizan por teléfono y envían la

mercadería por encomiendas al interior del país, teniendo un amplio mercado que explotar.

La empresa puede optimizar el control de inventarios utilizando la tecnología que existe actualmente, utilizando programas existentes en el mercado que se adapten a sus necesidades.

### **2.6.1.3 Debilidades**

El recurso humano inadecuado, es el producto de una serie de fallas administrativas que se inician con el diseño de un perfil adecuado del personal para un puesto específico, la selección de forma técnica, la poca inducción a la empresa y al puesto, la falta de evaluación del desempeño y el no tener políticas definidas de personal.

La falta de servicio, como lo son las actitudes del personal, la falta de rapidez, el egoísmo y no contar con un óptimo servicio de entrega a domicilio, pueden ser puntos vulnerables, de los cuales se aproveche la competencia para ganar mercado.

La falta de políticas escritas y de procedimientos, en este caso específicamente relacionadas con descuentos, rebajas y para hacer pedidos, puede dar como resultado que se tomen decisiones diferentes cada vez, causando desorden en la organización o una anarquía por parte del personal.

La falta de apoyo o conocimiento del sistema de computación influye en el cálculo rápido de los costos y en descuadre de existencias, aunque no es el único factor. Es urgente identificar los puntos críticos, para plantearlo al

asesor de información y elaborar en conjunto, un programa de soluciones con plazos determinados y compromiso.

La existencia de un *stock* de mercadería obsoleta, aunque ocasionalmente se venda algo, es un costo de oportunidad del dinero dormido.

#### **2.6.1.4 Amenazas**

La eventual firma de un tratado de libre comercio con Estados Unidos y México puede ocasionar que las empresas fabricantes de repuestos sean ellos mismos importadores directos ocasionando una guerra de precios.

No está bajo control de la empresa la dependencia de proveedores, son ellos quienes fijan los montos mínimos de compra así como el tiempo de despacho y entrega. Esto sucede específicamente con los proveedores japoneses que son inflexibles en sus formas de pago, tiempos de despacho, cantidades y montos mínimos a ordenar. La repercusión directa que esto ocasiona es el no poder optimizar del todo el control de inventarios, lo que ocasiona deficiencias en el stock de repuestos y por ende mal servicio a los clientes.

Todo lo relacionado con la competencia (local, internacional y desleal), son amenazas que la empresa puede enfrentar, fortaleciendo el liderazgo que posee.

## **2.7 Motivación y capacitación del personal**

La administración requiere de la creación y el mantenimiento de un ambiente en el que las personas trabajen en grupos, encaminados hacia el logro de los objetivos comunes. Monetariamente la única motivación es para los vendedores y otros puestos que están íntimamente relacionados a la función de ventas a quienes se les paga comisión sobre la base de sus ventas. Pero realmente no existe una política de incentivos, por lo que algunas veces se cometen errores o no se toman en cuenta a ciertos empleados para ascensos, aumentos salariales, etc.

Al momento de implementar un programa en el sistema de computación los empleados sí reciben toda la capacitación necesaria. Esporádicamente se envía a los empleados a recibir algún curso, el empleado que lo recibe está en la obligación de darle la información aprendida al resto de sus compañeros de trabajo.

Ocasionalmente se realizan seminarios con información técnica de los productos que se venden en la empresa. La capacitación que se da a los empleados para que aprendan a vender repuestos es un tanto escasa, aunque si se dan cursos de mecánica para que el personal que esta promoviendo la venta del repuesto pueda ofrecer más y mejores alternativas al cliente.

### **3. DESARROLLO DEL *EMPOWERMENT***

#### **3.1 Primera fase: emprender y dirigir el cambio**

El *empowerment*, tiene resultados sorprendentes, pero por desgracia el cambio requiere tiempo. Esta primera fase del proceso se caracteriza por una mezcla de ilusión, ansiedad y desconocimiento de lo que implica el *empowerment* por lo que se refiere a la conducta de los involucrados. Según el liderazgo situacional, en esta fase es necesario que los implicados controlen su entusiasmo natural y su ingenuo, tienen que aprender muchas nuevas habilidades; por tanto, para satisfacer sus necesidades es imprescindible un liderazgo claro.

Deben mejorarse las relaciones con los empleados, hacer que la disciplina sea parte de ellos y lograr el compromiso de la gente hacia la empresa. El modelo de liderazgo situacional sugerido es el del nivel 1: alta conducta de dirección y escasa conducta de apoyo.

Cada sucursal será un equipo de trabajo, y contará con un líder que los guiará por el camino del cambio. Se deberán definir los objetivos y metas de la empresa como de cada una de las sucursales. Se definirán las políticas y reglas y los planes que servirán para llevarlas a cabo. Se fijarán los límites con que cada uno de los equipos trabajará en cada una de las fases del *empowerment*.

### 3.1.1 Compartir la información para iniciar el proceso del cambio

Lo primero que se debe hacer es convencer a la gerencia de compartir la información con todo el personal, aunque piensen que eso no lo pueden hacer. La importancia de compartir la información radica en que si deseamos que los colaboradores se responsabilicen de tomar decisiones acertadas, necesitan la misma información que la que manejan los directivos cuando toman una resolución eficaz. La Gerencia y los líderes de los equipos deberán entender el *empowerment* y adquirir el compromiso de llevar el cambio hasta el final y apoyar a todo el personal en las tres fases del proceso.

La idea fundamental es que si se pretende que los trabajadores se arriesguen y se responsabilicen de decisiones importantes, tienen que sentir que pueden confiar en la dirección y en la organización.

Para iniciar se debe informar a los equipos de trabajo su relación con la imagen, la misión, la visión y los valores de la empresa, qué es *empowerment*, por qué es necesario el cambio y qué beneficios tendrán. Es necesario que todo el personal conozca estos puntos que les entiendan y que estén en toda la disposición de llevarlos a cabo; esto se logrará con un liderazgo bien definido.

No se proporcionará información errónea. La información compartida ha de ofrecer una imagen realista de la situación de la empresa. Se deberán decir las cosas como son, sin ocultar las malas noticias ni adornar las buenas.

Con esto lograremos que los empleados ya no puedan irse a casa por la noche y olvidarse de todo lo referente al trabajo. Los miembros de los equipos se estarán

convirtiendo en socios de la empresa porque tendrán la misma información que los gerentes.

En esta fase se compartirá la información referente a los objetivos de la empresa y su funcionamiento, el personal deberá conocer cómo la empresa genera dinero, cuáles son sus gastos y cómo genera beneficios. Se les debe mostrar a los empleados, los balances, los inventarios, los estados de pérdidas y ganancias, sin entrar en detalle pero con la certeza de que todos los entiendan. Estos deberán ser de la tienda en donde trabajen; también se les mostrará las estadísticas de las alabanzas y quejas de los clientes no sólo de la empresa sino que más importante de la sucursal donde trabajan.

*La información debe ser significativa para todos y, por lo tanto, se requiere una explicación hasta asegurarse de que todo el personal comprenda.*

*Los líderes deberán asegurarse que toda la información llegue a todo el personal, incluso los nuevos, deberán preocuparse por mantener al día toda la información que se vaya generando, esto lo puede lograr utilizando pizarrones en el comedor, enviando boletines o enviando mensajes en la computadora. Lo importante es que todos posean la información que necesitan para tomar decisiones.*

### **3.1.2 Definir claramente los límites para empezar a desarrollar la autonomía**

En cuando se ha iniciado el cambio compartiendo la información y resaltando así tanto la sensación de los miembros del equipo de que son



*propietarios de su trabajo, como la confianza entre los líderes y su personal, conviene dar a conocer la necesidad de señalar límites en una cultura de empowerment.*

Si no existen unos límites definidos desde el principio del proceso suelen ocurrir dos cosas: una es que la empresa se suma en el caos, pues la gente ejercerá la libertad que cree que se deriva del *empowerment* y después vendrá el fracaso, originando que los líderes intentarán arreglar el problema perpetuando una cultura jerárquica; y dos, es que los miembros más escépticos de los equipos no cambien y piensen que el *empowerment* es otra moda pasajera.

Cabe señalar que el objetivo de los límites no es restringir la acción, sino dar libertad para actuar dentro de un marco en el que las responsabilidades están bien definidas.

Es importante aclararle a la gente que no tomarán todas las decisiones de la empresa, sobre todo al principio. Básicamente son dos los tipos de decisiones en las que hay que centrarse desde el principio: las estratégicas y las operativas.

Es necesario especificar que los altos directivos seguirán tomando las estratégicas y los miembros de los equipos decidirán las cuestiones operativas, al principio se centrarán en las decisiones menos complejas, pero poco a poco irán avanzando hacia las más complicadas.

Los equipos iniciarán tomando decisiones sobre cómo reducir gastos, sobre la seguridad y limpieza de las instalaciones y sobre cómo mejorar el servicio al cliente.

### **3.1.3 Desarrollo de los equipos para sustituir la jerarquía**

Los equipos son cruciales para el éxito del *empowerment* ya que son mucho más eficaces que los individuos, aportando gran diversidad de ideas y experiencias. Cuando los trabajadores aprendan a valorar el poder de los equipos, también constarán que no tienen las habilidades necesarias para trabajar de un modo eficaz en equipos con *empowerment*. En cierto sentido tienen que olvidar las habilidades necesarias para trabajar en una organización jerárquica y aprender otras nuevas destrezas para trabajar en equipo.

Lo que se debe hacer ahora es enseñar a las personas a dirigirse a sí misma. Se les debe ayudar a aprender a comportarse como socios que se responsabilizan por los resultados y que tienen un fuerte sentido de la propiedad de la empresa.

Para que los equipos autodirigidos funcionen eficazmente es esencial que estos aprendan a consensuar las decisiones. La formación que se da al equipo por parte de la gerencia tiene que ayudarlo a entender que tomar decisiones con consenso significa que los miembros, incluso después de largas discusiones, pueden seguir teniendo opiniones distintas sobre cuál es la mejor solución para un problema –de modo que la votación a las opciones no sería unánime- pero, pese a esas diferencias, todos los integrantes del grupo estarán dispuestos a respaldar una opción y a hacer todo lo que este en sus manos para que la alternativa seleccionada en el consenso funcione gracias a la colaboración de todos los integrantes del grupo.

### **3.2 Segunda fase: cambio y desaliento**

Cuando se pone en marcha el proceso del cambio, siempre se produce un fenómeno muy estresante y de gran interés. La realidad del reto de llegar al *empowerment* siempre es más difícil de lo esperado y todo el mundo subestima la dificultad de sustituir los antiguos hábitos jerárquicos para adoptarlo.

No es que el desánimo sea deseable en el proceso del cambio, lo que pasa es que es inevitable. Al modificar los sistemas organizativos, los departamentos e incluso las unidades de trabajo, tras la emoción y la sensación positiva que suelen sentirse al principio del cambio, la gente se da cuenta de todo lo que tiene que cambiar para poder llegar a donde quiere ir. Como sugiere el liderazgo situacional, la emoción inicial de aventurarse en un territorio ignoto pronto se convierte en desilusión o insatisfacción, aunque los líderes trabajen individualmente con las personas o con los equipos. Un principiante entusiasta (nivel de desarrollo 1) se convierte en un aprendiz decepcionado (nivel de desarrollo 2). Eso es normal.

#### **3.2.1 Compartir más información y escucharla**

No se debe dejar de informar a la gente de su progreso, tanto en el camino hacia el *empowerment* como en su impacto en los resultados finales. Incluso es conveniente señalar los progresos pequeños, ya que una respuesta positiva ayuda a contrarrestar los sentimientos de frustración además de reforzar las conductas y los resultados deseados. Así mismo, se debe reconocer que el cambio es un proceso largo que, a veces, parecerá frustrante e interminable.

En este momento también es importante que los miembros de los equipos compartan la información con los líderes. En otras palabras, es el momento de escuchar lo que de verdad preocupa a la gente.

Se debe de seguir compartiendo información sobre cómo el trabajo del personal influye en sus departamentos y en la empresa. La gente necesita saber que marca una diferencia, que no sólo está haciendo un turno o perdiendo tiempo en la oficina. Además de celebrar reuniones de manera periódica para compartir información, se deben tomar las medidas necesarias para que ésta siempre esté disponible y en el formato que los colaboradores necesiten. Ahora que desde hace tiempo que la manejan, es posible que se les ocurran ideas basadas en otros datos que necesitan para poder actuar de manera responsable, práctica e innovadoras que contribuirán en el resultado final.

Se debe animar a los miembros de los equipos a compartir información entre ellos, con los líderes y con la gerencia. Compartir la información es vital para el *empowerment*, para resolver problemas y además los equipos crecen con ella.

En esta fase del proceso es esencial que el personal reciba alabanzas por sus esfuerzos así como por las mejoras en su rendimiento y en sus aplicaciones del *empowerment*. Se deben elogiar todos los progresos obtenidos, no sólo los resultados finales. Se deben marcar las metas y definir indicadores claros. “Las alabanzas deben ser espontáneas, individuales, específicas y descriptivas, únicas y sinceras.”<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Ken Blanchard y Sheldon bowles, Gung Ho! (Nueva York: William Morrow & Co., Inc 1998)

### **3.2.2. Ampliar mas los limites para generar más autonomía y responsabilidades**

Una de las maneras más efectivas de definir y aclarar los límites relacionados con la imagen y los valores es a través de acciones de los líderes de los equipos. Por ejemplo, las culturas con *empowerment* necesitan adoptar el valor “los errores son oportunidades para aprender”, los líderes de los equipos deberán estar atentos para detectar los errores cometidos por los empleados en su empeño por responsabilizarse de los resultados. Cuando alguna persona comete errores, es necesario alabarla por sus esfuerzos y ayudarla a aprender de sus errores sin sentirse culpable.

En esta segunda fase la gente necesita sentir que controla acciones y responsabilidades específicas. Es importante recordar que todo buen rendimiento parte de objetivos claros por lo que hay que definirlos.

Al disponer de más información, los miembros de los equipos son capaces de colaborar en la definición de objetivos que den resultados importantes, resuelven problemas, innovan o hacen avanzar proyectos. Al involucrarse en el proceso de definición de esos objetivos, empiezan a tener la verdadera sensación de propiedad y responsabilidad.

En esta fase la gerencia debe empezar a pensar en crear un sistema de compensación económica que premie a los miembros de los equipos como si fueran propietarios del negocio. Uno de los objetivos principales del *empowerment* es mejorar el rendimiento de la empresa; si todo el personal asume más responsabilidades y los resultados son positivos, la sensación inicial de satisfacción y contribución será una recompensa significativa para los trabajadores.

Sin embargo, con el tiempo, y probablemente en esta fase del proceso, la gente empezará a querer las recompensas económicas por su esfuerzo en mejorar el rendimiento de la empresa. En un sistema que trata a las personas como propietarios, los premios y los riesgos se relacionarán directamente con el rendimiento.

En esta fase se debe ampliar los límites de las decisiones que los trabajadores pueden tomar; con ello se dará una señal de apoyo y ánimo a toda la organización. Tomarán decisiones del inventario de repuestos, de mercadería obsoleta, decidir como responder a las quejas de los clientes y referentes al personal.

### **3.2.3. Dejar que los equipos asuman más funciones jerárquicas**

Los equipos autodirigidos no están completamente desarrollados, aún no funcionan a pleno rendimiento, ni están tomando las decisiones más complejas.

En esta fase los equipos siguen necesitando que el líder los dirija y los oriente para saber lo que tienen que hacer y cómo hacerlo; también necesitan su apoyo.

Pero es importante señalar que una de las ventajas de los equipos cuando se están desarrollando es que los miembros pueden apoyarse y animarse entre ellos. El líder tiene el importante papel de formar a los miembros del equipo en habilidades de apoyo y dirección, al hacerlo, provocará los mismos tipos de conductas en los miembros.

Una manera útil de identificar los problemas es que el líder, que todavía ejerce el liderazgo, haga participar a los miembros en una discusión en la que se identifique un problema basado en la información que tiene el equipo. Esta demostrará al equipo que está manejando la información que tiene a su disposición, si el líder está presente para orientarlo, es más fácil que el equipo identifique problemas relevantes pero solubles.

La principal función de los líderes en este momento es seguir dando la dirección que los equipos todavía no puede darse a sí mismos y animar a los miembros a ejercer también ellos el liderazgo. Se trata de un momento delicado en el proceso del cambio. Los líderes deben seguir formando al equipo en habilidades de autodirección, así como prestarles apoyo.

### **3.3 Tercera fase: adoptar el *empowerment***

Cuando en el proceso de cambio al *empowerment* se inicia la tercera fase, los nuevos valores, prácticas y actitudes empiezan a estar plenamente integrados. En este momento a menudo la gente tiende a preocuparse menos por el proceso de cambio y a pensar que a partir de ahora todo irá bien.

En organizaciones con *empowerment* toda la gente tiene mucha más responsabilidad, todos expresan sus opiniones, defienden su postura y sienten la presión de la responsabilidad. También tienen un sentimiento de posesión, la percepción de que los escuchan, entienden y aceptan, y de que usan y desarrollan sus talentos al máximo, con el único propósito de optimizar a la organización.

### **3.3.1 Compartir mas información para impulsar el rendimiento**

Llegando a este punto, los equipos ya empiezan a usar de verdad la información compartida. Al tener más experiencia pueden involucrarse más al decidir que tipo de información necesitan para mejorar su rendimiento. En este momento se les debe preguntar cómo usan la información para mejorar el rendimiento de la empresa, ¿necesitan más información? ¿De qué tipo? Estas preguntas ayudarán a los altos directivos y a los equipos a confirmar que están valorando y dando importancia a la misma información y empleando las mismas medidas para definir el éxito.

Si la información utilizada por los equipos no coincide con la de los altos directivos, significa que se han malgastado los esfuerzos. Es esencial que los equipos definan cual es la información que está más relacionada con los objetivos de la empresa, pero en esta fase también es importante que los altos directivos escuchen realmente lo que los equipos creen que es importante medir para lograr esos objetivos.

### **3.3.2. Incorporar límites en el sistema de valores**

Es necesario adaptar la visión de las decisiones tomadas en la empresa para reflejar el alcance y la profundidad de las que los miembros de los equipos están tomando ahora. En lo que se refiere a la toma de decisiones, es necesario retar a los equipos para que éstas abarque más y sean más complejas. Pueden decidir cuándo y cómo crearán equipos interfuncionales, a quién contratarán para ocupar los cargos nuevos, cómo se resolverán los problemas del rendimiento individual y cómo se hará la planificación.



En esta última fase del proceso, los equipos autodirigidos deberán incorporar la mayoría de las antiguas funciones jerárquicas en la toma de decisiones; muchos o todos los antiguos límites jerárquicos tienen que ser sustituidos por una visión y unos valores que se instalen en las personas.

Los límites jerárquicos definen lo que no se puede hacer, así como los procedimientos que deben seguirse para realizar determinadas acciones dentro de la organización.

Los límites en una cultura de *empowerment* definen las áreas dentro de las que hay libertad para actuar y se espera que los miembros de los equipos actúen de un modo autónomo para conseguir resultados.

Mientras que los límites se señalan para crear directrices dentro de las cuales puede haber libertad, también sirven para establecer las responsabilidades por las acciones y por los resultados. Así, es esencial en esta etapa seguir reforzando tanto la libertad como la responsabilidad que acompañan al *empowerment*.

### **3.3.3 Dejar que los equipos sustituyan la jerarquía**

Durante las dos primeras fases del proceso del cambio, los equipos pasaron por un período de orientación donde intentaron definir lo que significaba formar parte de un equipo con *empowerment*. También pasaron por una etapa de insatisfacción en la que los miembros se preguntaban si no sería mejor trabajar individualmente. Al iniciar esta última fase, los equipos inician el proceso de integración, en la que han resultado los problemas que les impedían actuar con *empowerment* y empiezan a tener un nivel alto de rendimiento.

De hecho, los equipos deben llegar a la fase de producción, donde pueden asumir muchos de los roles desempeñados por los directivos de una jerarquía tradicional.

Los equipos deben empezar a responsabilizarse de que todos entienden los objetivos estratégicos de la empresa, recabando para ello la misma información de que dispone la alta gerencia y fijando objetivos de equipo relacionados con los estratégicos. También deberán empezar a interpretar la información y a hacer sugerencias a los líderes.

Para apoyar esa responsabilidad, la gerencia debe expresar claramente que espera que los equipos realicen esta actividad analítica y estratégicamente. Asimismo, es el momento de que los equipos acepten la responsabilidad de innovar y de proponer ideas nuevas para reducir costos, aumentar la productividad, mejorar el servicio al cliente, en otras palabras, los equipos autodirigidos deben ser líderes responsables de los principales resultados de la empresa.

Cuando los equipos ya funcionan con un nivel relativamente elevado de *empowerment*, sólo les falta terminar de consolidar su asociación con los altos directivos, ya han sustituido la jerarquía por una relación de esfuerzo y responsabilidad. Hasta ahora los equipos se han centrado en las mejoras e innovaciones, pero en esta fase también deben incluirse las decisiones estratégicas y la innovación comercial.

Para ser auténticos socios, los equipos y los líderes tienen que pensar juntos en qué mercados pueden introducirse, qué productos o servicios pueden ofrecer, ideas para las nuevas campañas de publicidad, innovaciones para controlar los costos y otras decisiones estratégicas.

El último elemento a tener en cuenta en la asociación es la incorporación de las recompensas, las primas y el reparto de beneficios. Eso significa que los líderes y los equipos deben tener las mismas oportunidades de beneficiarse con el crecimiento de la empresa y deben correr los mismos riesgos que los asociados a los problemas de rendimiento. La mejor manera de conseguir este nivel de responsabilidad directa es a través de planes de acciones y de incentivos que permitan dar primas negativas y positivas en función del rendimiento de la empresa.

Cuando la empresa va bien, todos los socios se benefician y cuando la empresa va mal, todos los socios sufren juntos. El resultado es una asociación muy potente basada en los intereses y las preocupaciones de todo el mundo.

En este nivel se supone que los miembros de los equipos ya pueden tomar decisiones complejas como por ejemplo, entrevistar y contratar a los nuevos miembros, comprar equipo nuevo, negociar con proveedores, supervisar presupuestos, etc. Sin embargo para los efectos del presente estudio se recomienda que sean los miembros de los equipos los encargados de autorizar o denegar inmediatamente (las que no dependan de terceros como por ejemplo los reclamos de compras ya sea en el país o en el extranjero) las gestiones que los clientes presenten. Disminuyendo de tal forma el tiempo de respuesta y mejorando, por consiguiente la prestación del servicio.

De igual forma un ejecutivo de ventas puede determinar si un cliente califica o no para tener crédito, qué tipo de descuento puede tener y que límite de crédito se le puede autorizar. Los ejecutivos de cobro pueden tomar las decisiones que sean necesarias con el propósito de disminuir el porcentaje de los clientes en mora.

### **3.4 Estructura organizacional sugerida**

Se hace indispensable definir la estructura que permita alcanzar los objetivos y las metas trazadas, con el fin de vivir la misión enunciada y alcanzar la visión trazada.

En el organigrama siguiente se pueden identificar únicamente tres niveles jerárquicos tomando en cuenta la Gerencia General de la empresa por lo que se sugiere una organización con estructura plana, de manera que sea más fácil la comunicación entre los miembros.

*En el primer nivel jerárquico se encuentra el Gerente General quien dirige toda la empresa, pero que delega la administración del negocio al encargado de cada uno de los diferentes departamentos de la empresa, quienes ocupan el segundo nivel jerárquico. Estos son los responsables de dirigir el proceso de cambio hacia un modelo de empowerment, de manera que motive a los equipos de trabajo a participar directamente en las actividades de planeación, organización, dirección y control que se les requiera.*

*Como agente de cambio los líderes de cada grupo serán los primeros a los que haya que capacitarse para que apliquen adecuadamente el liderazgo situacional, de tal manera que se centren inicialmente en conductas de dirección y con menos interés en el apoyo, toda vez que el personal se encuentra con un compromiso elevado con respecto al cambio pero con escasa competencia, hasta llegar a un nivel en donde los miembros de los equipos se encuentren con elevada competencia y elevado compromiso. De tal manera que la delegación de funciones no es una decisión que se hace*

automática con la nueva estructura, es un proceso el cual se desarrolla conforme los empleados tengan acceso a más información y sean más capacitados.

El tercer y último nivel están formados por los equipos de trabajo básicos, es decir el equipo de ventas, el equipo de contabilidad, el equipo de bodega, el equipo administrativo, equipo de finanzas, equipo de computación, equipo de inventario. Cada uno de los equipos que se han formado debe definir sus propios estándares de desempeño y sus mecanismos de evaluación y control en función de las metas, objetivos, misión, visión y planeación estratégica de la unidad.

De acuerdo a lo anterior no sólo se brinda la autoridad a los equipos o grupos de trabajo sino también la responsabilidad de alcanzar los resultados esperados por los propietarios de la empresa. Por tal razón solo existe un jefe de ventas el cual tiene a su cargo la dirección y la planificación de las ventas de cada una de las sucursales apoyándose en los miembros del equipo.

Como se puede observar en el organigrama sugerido la división del trabajo no llega a un punto extremo sino, por el contrario, es una división por funciones en la cual los miembros de cada equipo desarrollan el trabajo de principio a fin. Esto les permite mayor ingerencia y conocimiento dentro del proceso, lo que facilita la evaluación de cada uno al tiempo que sienten mayor identificación con la tarea.

Aunque existan líneas de autoridad formal se espera que las relaciones de trabajo no se basen estrictamente en función de los puestos sino que de las personas. Las funciones y descripciones de los puestos de *trabajo no deben establecerse radicalmente; el objeto del cambio es liberar el poder que*

*las personas ya poseen por lo que se recomienda ser un tanto flexibles al restringirles el campo de acción permitiéndoles hacer más de lo dicho en un manual.*

Esto no implica establecer un orden administrativo ni de procedimientos, pero según se avance en el proceso de empowerment se deben de establecer los límites dentro de los cuales cada persona puede desarrollar su trabajo.

Aunque los equipos tengan cierta autonomía para trabajar es necesario que se mantenga una comunicación estrecha por parte del gerente, ya que su figura no desaparece pero su rol de jefe se transforma. El gerente deja de ser una figura de estricta autoridad y control para ser un facilitador de información necesaria para el cumplimiento de las metas.

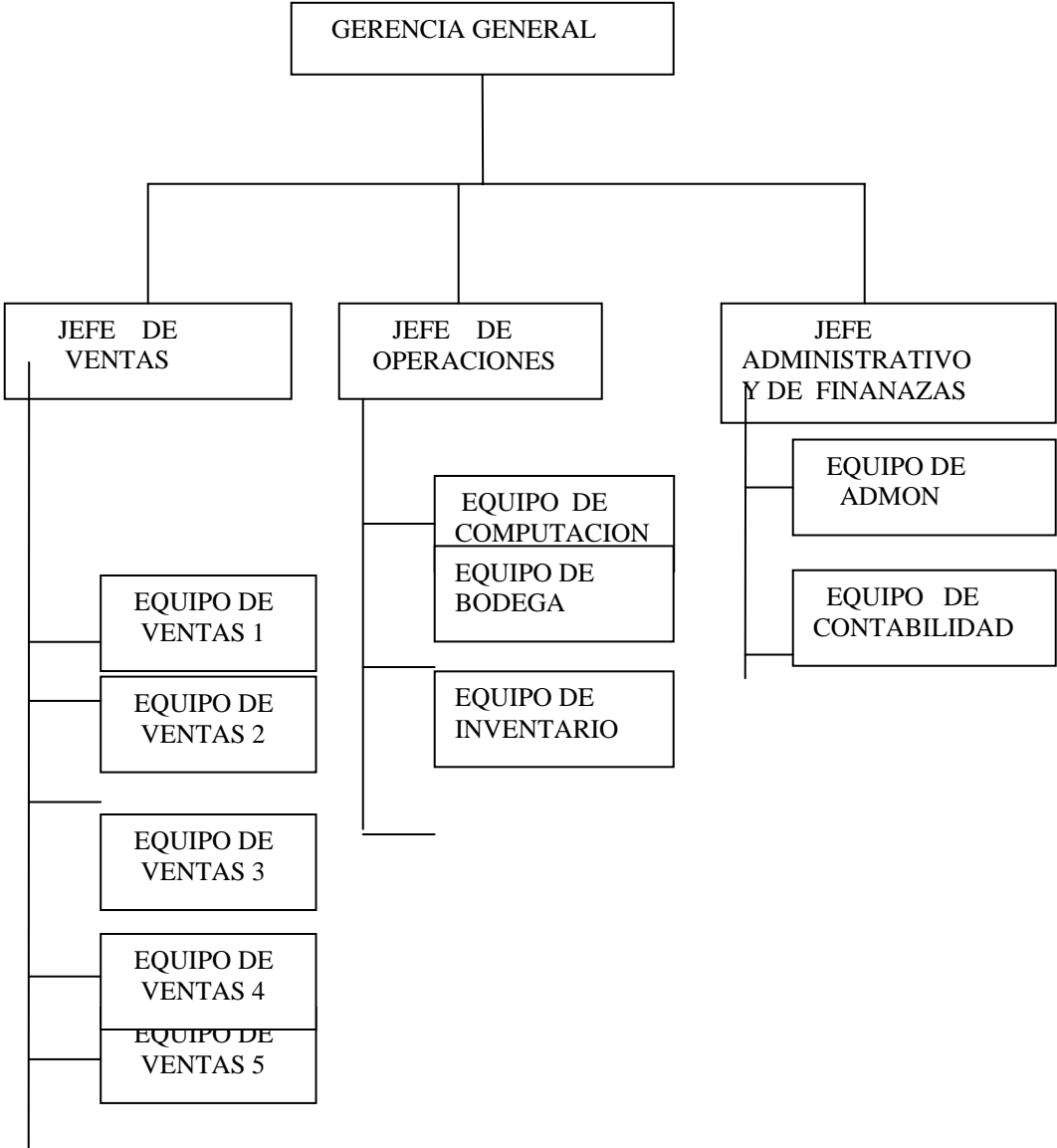
Situación similar ocurre con el departamento de bodega quienes serán especialistas en mantener el control del inventario para evitar pérdidas y que se mantenga al día el inventario y sin errores; estableciendo la metodología adecuada en la rotación de inventarios, estos equipos estarán a cargo del líder de operaciones.

Se pretende con la estructura sugerida que los vendedores desarrollen todo su potencial en el cumplimiento de las metas del negocio, por lo que debería aumentar el volumen de las ventas. El equipo de ventas también retroalimentará al gerente sobre la situación del mercado, de manera que se encaminen a elevar la participación de la empresa en este.

Cabe resaltar que la sustitución de la estructura es un proceso sistemático que se debe motivar según el personal lo vaya encaminando y no hacerlo bruscamente en forma inmediata y sin planificación adecuada. Para poder fortalecer los equipos de trabajo se debe crear y fomentar la responsabilidad de cada uno de los empleados en función de hacer bien su trabajo, ya que poseen cierto conocimiento (hasta donde se les ha permitido tener información) y también experiencia en la realización del trabajo.

En virtud de lo anterior se sugiere la siguiente estructura organizacional:

Figura 3. Organigrama sugerido





### **3.5 Planeación estratégica**

En la actualidad las empresas deben ofrecer cada día servicios más eficientes a sus clientes, con el propósito de lograr marcar una diferencia sobre sus competidores de manera que le proporcione ventajas sobre estos y se gane a la clientela.

El mayor problema es que no existe un compromiso del personal con la empresa, no existe ningún sentimiento de propiedad por lo que no les importa bajar costos, mejorar el servicio al cliente o realizar mejoras en la empresa.

La alta gerencia hace lo posible para que estos sentimientos fluyan, pero lo hacen utilizando directrices que imponen a los empleados y en ningún momento han pensado en compartir la información con ellos de cómo reducir costos, por qué hay que hacerlo y en qué los beneficiaría. Mucho menos han pensado en darles información que ellos consideran técnica y secreta para llevar a cabo las operaciones de la empresa; ellos piensan que esta información la han obtenido a través de los años y que no es justo compartirla. Este sentimiento no es culpa de los empleados sino que la gerencia no ha hecho nada para que ellos se sientan dueños del negocio.

En virtud de lo anterior, es imperativo seguir una estrategia que implique la realización de cambios organizacionales de manera que el personal de la empresa sienta que ésta le pertenece, que debe luchar para bajar costos y que debe tratar al cliente como si fuera el dueño de la empresa haciendo que siempre salga satisfecho y con el deseo de regresar nuevamente a la empresa.

Como sabemos una empresa deber ser: orientada hacia los clientes, eficiente en costo, rápida y flexible y mejorar continuamente. El *empowerment* se convierte en la herramienta estratégica que fortalece el que hacer del liderazgo, que da sentido al trabajo en equipo y que permite que la calidad total deje de ser una filosofía motivacional, desde la perspectiva humana y se convierta en un sistema radicalmente funcional, logrando alcanzar los cuatro objetivos mencionados anteriormente.

El proceso del cambio debe ir precedido por una nueva forma de ver el negocio, lo que incluye un rediseño de la estructura, toda vez que en la empresa la alta gerencia esté de acuerdo y decidida a llevar a cabo el cambio hasta el final de este proceso.

### **3.5.1 Misión y visión**

Lo primero que se debe hacer es definir la misión y visión de la empresa; ambas se deben compartir con todo el personal y estar seguros de que estos las entienden y están decididos a llevarlas a cabo. Algo muy importante sería que todo el personal estuviera involucrado en definir estas si es que no existiesen. Es imprescindible colocarlas en lugares visibles y estratégicos, en todas las sucursales para que la gente no las olvide y si lo hace que se le ofrezca la oportunidad de que las refresque.

Los miembros de la empresa deberán conocer la visión de la misma, deberán estar satisfechos y convencidos con ella, lo que facilitará que hagan lo necesario para llevarla a cabo. La misión<sup>6</sup> es: “Proporcionar al cliente una amplia gama de repuestos para vehículos japoneses y americanos, siendo

éstos de una excelente calidad y ofreciéndolos a un precio competitivo en el mercado”

La visión<sup>7</sup> es: “Ser la empresa número uno en el país en la venta de repuestos para vehículos, abarcando el 80% del mercado nacional, dando al cliente un excelente servicio, productos de alta calidad y al mejor precio”.

### **3.5.2 FODA**

De acuerdo a lo analizado en el capítulo 2, es importante que la empresa refuerce sus fortalezas y oportunidades, poniendo especial interés en mejorar continuamente las amenazas y debilidades que se detectaron.

La matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) es una importante herramienta que facilita el análisis de la información y la consecuente formulación de las estrategias viables. Esta matriz conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias. Dichas estrategias con: fortaleza-oportunidad (FO), debilidad-oportunidad (DO), fortaleza-amenaza (FA) y debilidad-amenaza (DA).

Las estrategias de tipo FO tienen como objetivo usar las fortalezas para aprovechar las oportunidades, las estrategias de tipo DO tienen como propósito la mejora de las debilidades internas valiéndose de las oportunidades externas. Las estrategias tipo FA se basan en la utilización de las fortalezas de la organización para evitar o reducir el impacto de las

---

<sup>6</sup> Ver figura 7

<sup>7</sup> Ver figura 8

amenazas externas. Las estrategias tipo DA tienen como objetivo derrotar las debilidades internas y eludir las amenazas ambientales.

Para analizar los elementos del entorno externo e interno se utilizó la matriz FODA:

**Figura 4. Matriz FODA de la empresa en estudio**

<p style="text-align: center;"><b>FACTORES INTERNOS</b></p> <p style="text-align: center;"><b>FACTORES EXTERNOS</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Experiencia</li> <li>2. Precios competitivos</li> <li>3. Calidad, variedad y existencia de productos</li> <li>4. Solidez económica</li> <li>5. Excelente infraestructura</li> <li>6. Varios puntos de venta</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mala inducción del personal</li> <li>2. Falta de servicio al cliente</li> <li>3. Falta de políticas escritas</li> <li>4. Stock de mercadería obsoleta.</li> <li>5. No existe ningún tipo de planeación</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Alta importación de vehículos usados</li> <li>2. Incremento de venta de vehículos japoneses</li> <li>3. Falta de tiendas de Repuesto en el interior del país</li> <li>4. Uso de la tecnología para mejorar el inventario</li> </ol>	<p>Usar las fortalezas para aprovechar las oportunidades</p>	<p>Superar las debilidades aprovechando las oportunidades</p>
<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. El Tratado de Libre Comercio</li> <li>2. Políticas de los Proveedores</li> <li>3. Competencia</li> </ol>	<p>Usar las fortalezas para evitar las amenazas</p>	<p>Reducir las debilidades y evitar las amenazas</p>

### 3.5.3 Plan estratégico

De acuerdo a lo anterior surgen los siguientes planes:

- La empresa posee mucha experiencia en el ramo de repuestos para vehículos automotores. Fundamentando su posicionamiento en el mercado, al ofrecer precios competitivos, alto surtido y existencia de repuestos. Por esta razón debe mantener el liderazgo alcanzado por medio de la aplicación de sistemas administrativos eficaces, como el enfoque al cliente, el trabajo en equipo y la cultura de medición de resultados.
- La falta de servicio o lo errático del mismo, ocasionado por las malas actitudes del personal, falta de rapidez, el egoísmo interdepartamental, la falta de trabajo en equipo, pueden superarse utilizando el *empowerment*.
- Se deben fijar políticas y procedimientos por escrito en la empresa y asegurarse que el personal tenga contacto con estas para que se familiarice con ellas y las entienda.
- La empresa debe optimizar el control de inventarios, ayudándose con programas existentes en el mercado y con ello evitar tener un sobre stock, optimizar la rotación de su inventario, evitar el manejo de producto obsoleto, lo que conllevará a la optimización del flujo de efectivo de la misma y por ende se incrementarán las ganancias para la organización.
- La empresa debe de implementar un departamento de Recursos Humanos para que este se encargue de desarrollar los análisis y diseño de puestos, selección y colocación de personal, evaluación del desempeño, crear planes de incentivos laborales y preparar los

programas de inducción y capacitación para el personal de recién ingreso y el permanente de la organización.

- Aprovechar la solidez económica de la empresa para ampliar su mercado con la apertura de nuevas tiendas en el interior del país o con otras sucursales situadas en puntos estratégicos de ciudad capital.

## 4. CONTROL DE LA EMPRESA EN *EMPOWERMENT*

### 4.1 Establecimiento de estándares

Un estándar puede ser definido como una unidad de medida que sirve como modelo, guía o patrón con base en la cual se efectúa el control. Los estándares son criterios establecidos contra los cuales pueden medirse los resultados, representan la expresión de las metas de planeación de la empresa o departamento en términos tales que el logro real de los deberes asignados puedan medirse contra ellos. El *empowerment* debe ser medido en términos de satisfacción al cliente, mejora de los resultados financieros y desarrollo de la gente.

En la figura 5 se presenta una guía de diagnóstico, en varias áreas que los líderes de la organización deben evaluar para verificar si el proceso del cambio al *empowerment* se está realizando de una manera correcta. De igual manera en el Anexo 3 se proporciona los estándares para la evaluación de los equipos autodirigidos, con ella el líder puede conocer en que fase del proceso del cambio se encuentra su equipo.

Los estándares que se presentan en esta gráfica sirven para medir:

**El nivel de liderazgo en la empresa:** es necesario que la Alta Gerencia participe activamente en todas las actividades de la misma, de una manera personal y visible, de igual manera debe existir una cultura de calidad total en donde todo el personal esté decidido a hacer las cosas bien desde la primera vez con una mejora continua. Todos los procedimientos y actividades de la organización deben estar basados en políticas y reglas establecidas y escritas que permitan que el desempeño del personal sea eficiente y eficaz.



**La planeación estratégica:** en donde existan planes de acción, que las necesidades de los clientes sean tomadas en cuenta para llevarla a cabo y que exista un esfuerzo de planeación integrado e interfuncional en toda la organización.

**Entrenamiento y reconocimiento del personal:** en donde el 100% del personal esté entrenado en calidad total y utilizándola, de igual manera, en la empresa el personal recibe entrenamiento periódico. Los líderes deben proporcionar al personal y equipos de trabajo incentivos innovadores por todas las acciones que realicen.

**Empowerment y trabajo en equipo:** en donde el 100% de los empleados estén motivados y trabajando con equipos autodirigidos en su totalidad. Se ha dejado atrás la vieja jerarquía la administración participativa en donde todos pueden sugerir mejoras para los procesos y procedimientos debe ser una regla.

**Mejora continua y análisis:** Se ha reducido en tiempo y costo los procesos en todas las áreas, con la premisa de que “siempre hay una mejor manera de hacer las cosas”, existe un seguimiento de estos avances.

**Aseguramiento continuo de la calidad:** al efectuar la medición de del desempeño contra los estándares establecidos en todos los procesos y servicios, los resultados son excepcionales y sumamente positivos.

**Clientes:** la empresa utiliza métodos innovadores, boletas de consulta o entrevista directa con los clientes, para obtener la retroalimentación de los clientes.



## 4.2 Medición del desempeño y comparación con los estándares

Cuatro fuentes usadas con por los administradores para medir el desempeño real, son la observación personal, los informes estadísticos, los informes orales y los informes escritos. Cada uno de ellos tiene puntos fuertes y débiles, pero una combinación de ellos incrementa tanto el número de fuentes de información como la probabilidad de recibir información confiable.

Para medir el desarrollo del *empowerment* el líder utilizará las cuatro fuentes de información y las comparará con los objetivos y metas establecidas para cada uno de los equipos. A continuación se presenta un formulario que contiene todos los puntos tratados en la figura 5, la gerencia deberá recibir las evaluaciones de cada líder compararlas con los estándares establecidos y utilizar éstas para medir el desarrollo de toda la organización.

Mediante su observación y con ayuda del formulario el líder puede conocer en que fase del proceso se encuentra. Si el resultado es de 50 puntos quiere decir que el *empowerment* está completamente implementado en la organización. Si el resultado es de 40 a 49 puntos la organización se encuentra en la tercera fase del proceso de cambio. Si el resultado es de 30 a 39 puntos significa que la organización se encuentra en la etapa de Cambio y desánimo, de igual manera, si el resultado es de 20 a 29 puntos, se encuentra en la primera fase de emprender y dirigir el cambio. Si el resultado es de 10 a 19 puntos quiere decir que es una organización jerárquica, es decir, burocrática.

**Figura 6. Formulario para la medición del desempeño de una empresa implementando el *empowerment***

¿Cómo es la participación de la alta gerencia en las actividades de la empresa y su relación con el personal?

- i. Totalmente involucrada personal y visiblemente.
- ii. Participa en la mayoría de actividades
- iii. Solamente participa en las actividades clave.
- iv. Se involucra eventualmente en las actividades y con el personal.
- v. No se involucra con el personal ni en las actividades.

¿Cómo es la cultura de calidad total en la organización?

- a. Existe en toda la organización.
- b. Todos los gerentes se responsabilizan por la calidad.
- c. Algunos gerentes la apoya pero aún no existe en su totalidad
- d. Ningún gerente apoya la calidad total.
- e. No existe en la organización.

¿Existen políticas y reglas establecidas formalmente y por escrito?

- a. Sí existen y todo el personal las conoce.
- b. Sí existen y se están dando a conocer.
- c. Sí existen pero no se dan a conocer
- d. No existen, pero se hacen esfuerzos para desarrollarlas.
- e. No existen y no se hace ningún esfuerzo por desarrollarlas.

¿La organización realiza planeación estratégica, basada en las necesidades de los clientes?

- a. Sí existen planes de acción desarrollados en todos los niveles
- b. Existen planes en la mayoría de niveles, siendo las necesidades de los clientes un factor significativo para la planeación.
- c. Se están desarrollando planes de acción en áreas de la misión.
- d. Únicamente existen metas establecidas específicamente.
- e. Sólo hay metas generales y las necesidades de los clientes no son el centro del establecimiento de éstas.

¿Qué tipos de incentivos le da usted a su personal?

- a. Innovadores y siempre se dan.
- b. Innovadores pero no se dan siempre.
- c. Tradicionales y siempre se dan.
- d. Tradicionales pero no siempre se dan.
- e. No se da ningún tipo de incentivo.

¿Cómo funcionan los equipos de trabajo en la organización?

- a. Son completamente autodirigidos.
- b. Se están apropiando de los procesos de mejora y empiezan a ser autodirigidos.
- c. Son equipos dirigidos.
- d. Se están formando los equipos de trabajo.
- e. No existe ningún equipo de trabajo.

¿Cómo es la administración en la empresa?

- a. La administración participativa es una regla.
- b. Dirección participativa en todo lo ancho y la toma de decisiones es centralizada.
- c. Estilo jerárquico tradicional

¿Existe seguimiento a los avances de mejora continua en todas las

áreas de la empresa?

- a. Sí existe.
- b. Se da seguimiento en la mayor parte de áreas.
- c. Se utilizan frecuentemente los datos de calidad para dar seguimiento a los avances e identificar problemas y soluciones.
- d. Algunas veces se recopila información pero no se utiliza.
- e. No existe.

¿Cómo son las evaluaciones de calidad?

- a. Con resultados excepcionales
- b. Con tendencias positivas
- c. Se mantienen los estándares de calidad.
- d. Por debajo de los estándares de calidad.
- e. Algunos productos o servicios se revisan.

¿Cómo recibe la retroalimentación de los clientes?

- a. Con métodos innovadores, formales y por escrito.
- b. Con métodos tradicionales y por escrito.
- c. Sólo si el cliente se queja y sus comentarios son tomados en cuenta.
- d. Sólo si el cliente se queja pero sus comentarios no son tomados en cuenta .
- e. Por medio de quejas de los clientes

El valor de las respuestas es el siguiente:

A: 5 puntos

B: 4 puntos

C: 3 puntos

D: 2 puntos

E: 1 punto

### 4.3 Corrección de las desviaciones

Si el resultado de la evaluación es de 50 puntos, se debe seguir trabajando para mantener el *empowerment* en la organización. Si el resultado es menor de 50 puntos los equipos de trabajo no se han desarrollado de la manera esperada y los líderes junto con la gerencia deben recapitular cada una de las claves del *empowerment* para mejorar su desarrollo. Una manera típica de corregir el proceso de *empowerment* es definiendo los tres pasos para que el cambio se desarrolle con éxito:

**Planificar**, lo que implica que el miembro del equipo tiene que fijar los objetivos y el líder tiene que acordar un estilo de liderazgo.

**Apoyar**, lo que incluye una supervisión eficaz, escuchar, hacer aportaciones y resolver problemas centrándose en el logro de los objetivos.

**Corregir**, centrándose tanto en el rendimiento de los miembros de los equipos con respecto a los objetivos, como en el rendimiento del líder respecto al estilo de liderazgo.

La formación de los líderes y los miembros de los equipos también es esencial para el cambio, junto con un método para supervisar el funcionamiento del sistema así como los cambios que deben hacerse. La evaluación tiene que apoyar a cada uno de los tres pasos del proceso y ayudar a convertirlo en un proceso de colaboración entre los miembros de los equipos y los líderes.



## CONCLUSIONES

1. El modelo de *empowerment* que se sugiere en este trabajo de graduación, es factible de desarrollarlo en una empresa de venta de repuestos para vehículos, logrando con su implementación reducir los costos de operación, aumentando las utilidades y que exista en los empleados un sentimiento de propiedad de la organización que los ayude a llevarlos a cabo.
2. La empresa en estudio carece de manuales organizacionales que contengan la misión, visión, objetivos, procedimientos y políticas, ya que no se realiza ningún tipo de planeación estratégica y esto hace que el desempeño del personal sea ineficiente y no se aprovechen todos los recursos como lo son, tecnológicos, potencial humano, económicos que la empresa posee para hacerla más competitiva en el mercado.
3. El personal de la empresa en estudio carece de la motivación, por lo tanto no tienen un sentimiento de propiedad de la misma. Esto hace que el servicio al cliente sea deficiente y que el personal no se interese en disminuir costos y hacer más productiva a la organización.
4. Al tener una organización dotada con *empowerment* las personas se sienten enriquecidas de poder, en este caso las personas sienten entusiasmo y una sensación de ganas de realizar su trabajo. Y como al realizarlo se sienten muy bien, tratan de poner en él lo mejor de

sí procurando mejorarlo continuamente y les gusta aprender cosas que les permitan perfeccionarlo más.

5. El *empowerment* sirve para un propósito, ya que no es un programa para sentirse bien. Es un medio para conseguir un fin, no es un fin en sí mismo. Ayuda al personal a organizarse y les otorga mayor significado a su trabajo, un sentimiento de realización y de orgullo.
6. El *empowerment* necesita ser administrado, para hacer que funcione y estar seguro que se está llevando a cabo; funciona mejor cuando está basado en valores y cuenta con la participación activa de los líderes. Se debe tener en cuenta que la comunicación y la información son la fuerza vital del mismo.
7. El poder otorgado a las personas les permite libertad de acción y de decisión. La decisión siempre ha sido la frontera entre el superior y el subordinado en el sistema jerárquico y burocrático. En una organización con *empowerment* la decisión se traslada al lugar donde se origina el problema y a los trabajadores que añaden valor. Esto significa que desde el gerente general hasta el último colaborador, deben tener poder de acción y decisión.

## RECOMENDACIONES

1. Para administrar una empresa familiar de venta de repuestos para vehículos japoneses y americanos, que busque que el personal se identifique con ella y mejorar el servicio al cliente se debe desarrollar un modelo de *empowerment*, en donde se comparta por completo la información crítica de la organización a todo el personal y se les faculte para tomar decisiones y se responsabilicen por estas, a fin de que la alta gerencia tenga tiempo para realizar una mejor planificación estratégica de la organización.
2. Incentivar a la gerencia general para que adopte un sistema de *empowerment*, al mismo tiempo que se realiza una planeación estratégica para no administrar la empresa en un ambiente de incertidumbre.
3. La empresa en estudio necesita cambiar su estructura organizacional, haciéndola más formal, es decir, que se deben crear las políticas, los procedimientos y las reglas que guíen a los empleados a hacer mejor su trabajo.
4. Se sugiere definir la misión y visión de la empresa, así como de cada departamento dentro de la organización, con ayuda de los equipos de trabajo, para que todo el personal se sienta identificado con ellos y se logre a través del trabajo en equipo a fin de hacerlos realidad.

5. Optar por un estilo de liderazgo, que ayude a los empleados a dejar el estilo jerárquico tradicional, en donde los jefes toman las decisiones y los subalternos las siguen, transformándola en una empresa dotada con *empowerment*, donde todos los empleados están facultados para tomar decisiones, poseerán la tecnología, el acceso a la información, las habilidades y la responsabilidad y con esto sean capaces de sustituir la jerarquía, haciendo a la empresa lograr sus objetivos de una manera efectiva y eficiente.

## BIBLIOGRAFÍA

1. BLANCHARD Ken y John y Randolph Allan. **Las tres claves para el *Empowerment***. Barcelona: Granica, 1999.
2. KOOTZ, Harold y Weilrich Heinz. **Administración**.  
(11ª. edición); México: Mc Graw Hill, 1998.
3. ROBBINS, Stephen y Mary Coulter. **Administración**.  
(5ta. edición); México Prentice Hall, 1996
4. TRACEY, Diane. **10 steps to *Empowerment***,  
Boston: Editorial Vergara, 1997.
5. WILSON, Terry. **Manual del *Empowerment***,  
España: Editorial Gestión, 2000
6. MORRIS, Steve. ***Empowerment eficaz en una semana***;  
Buenos Aires: Editorial Panorama, 1993.
7. SCOTT, Cynthia y Dennis Jaffe. ***Empowerment***,  
España: Editorial Iberoamérica, 1995

### Figura 7. Preparación de la misión

- ¿A qué se dedica la empresa en la cuál usted trabaja?
- ¿Cuáles son los productos, servicios o funciones principales que presta?
- ¿Quiénes son los usuarios (internos/ externos) de la empresa?
- ¿Cuál es la tecnología básica que debe tener la empresa?
- ¿Cuáles son los valores, creencias y aspiraciones que guían las acciones de la empresa?
- ¿Cree usted que en el mediano plazo (un año) variarán algunos procesos de trabajo dentro de la empresa?
- ¿Deberán implementarse nuevas estrategias adecuadas para afrontar los cambios que se prevén en el futuro?
- Tomando en cuenta sus anteriores respuestas, escriba los elementos que considera fundamentales en la empresa
- ¿Cuál cree usted que debe ser la misión de la empresa?

### **Figura 8. Preparación de la visión**

- ¿Cuáles serán las funciones básicas de la empresa en 1, 3 y 5 años?  
Describalas
- ¿Cuáles serán las principales fortalezas que deberán desarrollarse en los próximos 1,3 y 5 años para tener el éxito previsto?
- ¿Quiénes serán los clientes y proveedores de la empresa dentro de 1,3 y 5 años? ¿Cómo será la relación con cada uno de ellos?
- ¿Qué productos se manejarán en 1,3 y 5 años?
- ¿Cuál será la base tecnológica de su unidad organizacional en 1,3 y 5 años?
- ¿Qué valores cree que la empresa debe adquirir para llegar a alcanzar sus objetivos?

**Figura 9. Evaluación de la autodirección para los equipos**  
**Fases de la autoridad en la toma de decisiones**

NIVEL CUATRO	NIVEL TRES	NIVEL DOS	NIVEL UNO
<p><b>Autoridad absoluta</b>                      El equipo toma decisiones y actúa dentro de unos límites muy claros sin consultar antes con los líderes y la dirección</p> <p><b>3.5</b> Cuando el equipo ha empezado a tomar decisiones por su cuenta. El alcance de la decisión al principio puede ser distinto.</p> <p><b>4</b> Cuando el equipo informa de sus acciones y decisiones tomadas con un presupuesto, plazos de tiempo normales, etc. Para esas responsabilidades</p>	<p><b>Autoridad limitada</b>                      La autoridad es limitada en el sentido de que el equipo debe involucrar a los líderes y a la dirección en cualquiera de las decisiones tomadas y discutir las acciones antes de realizarlas.</p> <p><b>2.5</b> Cuando la gente ha empezado a tomar decisiones sobre una tarea o responsabilidad con la participación de la dirección las discusiones.</p> <p><b>3</b> Cuando se pueden tomar decisiones con poco apremio de tiempo y con la información de la dirección</p>	<p><b>Autoridad muy limitada</b>                      Antes de que los líderes y la dirección tomen una decisión o realicen una acción, consultan con el equipo.</p> <p><b>1.5</b> Cuando a veces la dirección le pide a la gente que exprese su opinión, ideas o sensaciones antes de tomar una decisión.</p> <p><b>2</b> Cuando la dirección consulta siempre a la gente sobre cualquier decisión o acción, pero después ella es la que toma la decisión.</p>	<p><b>Ninguna autoridad</b>                      El equipo no puede tomar decisiones ni ejecutar tarea alguna.</p> <p><b>0</b> Cuando la gente no está informada, sobre la tarea, es decir, no tiene ninguna información al respecto.</p> <p><b>0.5</b> Cuando la gente está informada al menos en parte sobre la tarea.</p> <p><b>1</b> Cuando está bien informada sobre todas las decisiones y acciones relacionadas con la tarea.</p>

empowerment

Nivel 4: representa a un equipo autodirigido y con *empowerment*

Fuentes: Trevor Keihley *empowering for Performance* (Sidney, Australia, 1986)