



Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ingeniería
Escuela de Ingeniería Industrial

**ANÁLISIS DE PUESTOS Y SALARIOS, CON APLICACIÓN DE
EMPOWERMENT, COMO HERRAMIENTA DE CRECIMIENTO PARA LA
INDUSTRIA PUBLICITARIA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA**

Ana Cristina Chajón Alvarado

Asesorado por el Ing. Erwin Danilo González Trejo

Guatemala, noviembre de 2011

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**ANÁLISIS DE PUESTOS Y SALARIOS, CON APLICACIÓN DE
EMPOWERMENT, COMO HERRAMIENTA DE CRECIMIENTO PARA LA
INDUSTRIA PUBLICITARIA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA
POR

ANA CRISTINA CHAJÓN ALVARADO
ASESORADO POR EL ING. ERWIN DANILO GONZÁLEZ

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERA INDUSTRIAL

GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2011

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANO	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
VOCAL I	Ing. Alfredo Enrique Beber Aceituno
VOCAL II	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
VOCAL III	Ing. Miguel Ángel Dávila Calderón
VOCAL IV	Br. Juan Carlos Molina Jiménez
VOCAL V	Br. Mario Maldonado Muralles
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EXAMEN GENERAL PRIVADO

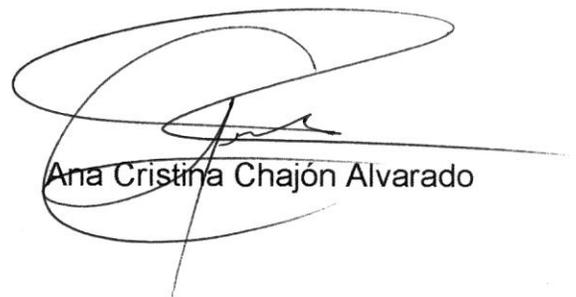
DECANO	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
EXAMINADOR	Ing. César Ernesto Urquizú Rodas
EXAMINADORA	Inga. Nora Leonor García Tobar
EXAMINADORA	Inga. Aurelia Anabella Córdova Estrada
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

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

**ANÁLISIS DE PUESTOS Y SALARIOS, CON APLICACIÓN DE
EMPOWERMENT, COMO HERRAMIENTA DE CRECIMIENTO PARA LA
INDUSTRIA PUBLICITARIA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA**

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, con fecha octubre de 2009.



Ana Cristina Chajón Alvarado

Guatemala, Mayo de 2011

Ingeniero

Cesar Ernesto Urquizú Rodas

Director de Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

Facultad de Ingeniería

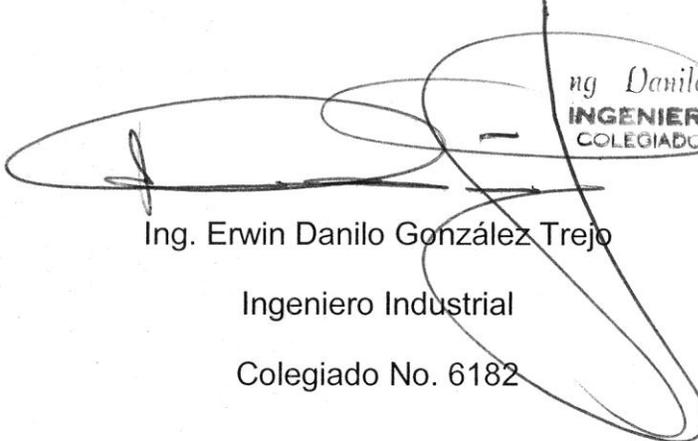
Universidad de San Carlos de Guatemala

Ingeniero Urquizú:

Respetuosamente me dirijo a usted con el propósito de informarle que luego de haber revisado el trabajo de graduación titulado **ANÁLISIS DE PUESTOS Y SALARIOS, CON APLICACIÓN DE EMPOWERMENT, COMO HERRAMIENTA DE CRECIMIENTO PARA LA INDUSTRIA PUBLICITARIA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA** el cual fue presentado por el estudiante ANA CRISTINA CHAJÓN ALVARADO y después de haber realizado las correcciones pertinentes, considero que cumple con los objetivos que le dieron origen.

Por lo tanto, hago de su conocimiento que, en mi opinión, dicho trabajo llena los requisitos necesarios para ser sometido a discusión en su examen General Público y recomiendo su aprobación para el efecto.

Atentamente,



Ing. Danilo González Trejo
INGENIERO INDUSTRIAL
COLEGIADO ACTIVO No. 6.182

Ing. Erwin Danilo González Trejo
Ingeniero Industrial
Colegiado No. 6182



REF.REV.EMI.148.011

Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **ANÁLISIS DE PUESTOS Y SALARIOS, CON APLICACIÓN DE EMPOWERMENT, COMO HERRAMIENTA DE CRECIMIENTO PARA LA INDUSTRIA PUBLICITARIA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA**, presentado por la estudiante universitaria **Ana Cristina Chajón Alvarado**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

ID Y ENSEÑAD A TODOS

Inga. Ana Beatriz Pineda Quiñonez
INGENIERA INDUSTRIAL
COLEGIADA NO. 10,725

Inga. Ana Beatriz Pineda Quiñonez
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

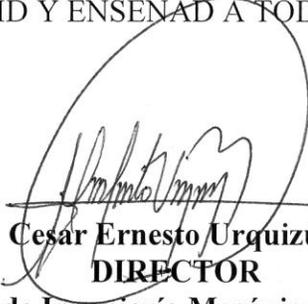
Guatemala, septiembre de 2011.

/mgp



El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el Visto Bueno del Revisor y la aprobación del Área de Lingüística del trabajo de graduación titulado **ANÁLISIS DE PUESTOS Y SALARIOS, CON APLICACIÓN DE EMPOWERMENT, COMO HERRAMIENTA DE CRECIMIENTO PARA LA INDUSTRIA PUBLICITARIA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA**, presentado por la estudiante universitaria **Ana Cristina Chajón Alvarado**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”


Ing. Cesar Ernesto Urquizú Rodas
DIRECTOR
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial



Guatemala, noviembre de 2011.

/mgp



El Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de *conocer* la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al trabajo de graduación titulado: **ANÁLISIS DE PUESTOS Y SALARIOS, CON APLICACIÓN DE EMPOWERMENT, COMO HERRAMIENTA DE CRECIMIENTO PARA LA INDUSTRIA PUBLICITARIA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA**, presentado por la estudiante universitaria: **Ana Cristina Chajón Alvarado**, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE.

Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
DECANO



Guatemala, noviembre de 2011

ACTO QUE DEDICO A:

Dios	Por haberme permitido caminar de su mano durante todo este tiempo, ayudándome a concretar mis metas.
Mis padres	Por todo su amor, consejo, ejemplo y apoyo incondicional durante toda mi vida, especialmente en esta etapa de la carrera universitaria. Sin ustedes esto no hubiera sido posible.
Mis hermanos	Por apoyarme y darme ánimo en alcanzar mis metas y por ser ejemplos de vida a seguir.
Mis abuelos	Por sus consejos, ayuda y amor incondicional durante toda mi vida.
Mi novio	Por ser mi amor incondicional, mi mejor amigo y apoyo en todo momento.
Mi familia	Por alegrarse de mis logros y acompañarme en mi caminar.
Mis amigos	Por recibirme con los brazos abiertos en esta casa de estudios, brindarme su apoyo, cariño y muchos de los mejores momentos de mi vida.

AGRADECIMIENTOS A:

Dios	Por permitirme culminar mi carrera profesional.
Universidad de San Carlos de Guatemala	Por poseer la mejor Facultad de Ingeniería de Guatemala y permitirme ser parte de ella.
Ing. Danilo González	Por ser, aparte de un gran ingeniero, una excelente persona, dispuesto a compartir sus conocimientos con el estudiante. Gracias por su apoyo y consejos en la elaboración del presente trabajo.
Mis padrinos	Por ser excelentes profesionales con calidad humana dignos de ser un ejemplo a seguir.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	VII
LISTA DE SÌMBOLOS.....	IX
GLOSARIO.....	XI
RESUMEN.....	XIII
OBJETIVOS.....	XV
INTRODUCCIÓN.....	XVII
1. ANTECEDENTES Y GENERALIDADES	
1.1. Antecedentes históricos de la empresa.....	1
1.2. Datos generales de la empresa.....	2
1.2.1. Localización y ubicación.....	2
1.2.2. Misión.....	3
1.2.3. Visión.....	3
1.3. Generalidad teóricas de la administración de personal....	3
1.3.1. Análisis de puestos.....	3
1.3.2. Actividades laborales.....	4
1.3.3. Conductas humanas.....	4
1.3.4. Estándares de desempeño.....	5
1.3.5. Contexto del puesto.....	5
1.3.6. Requisitos humanos.....	5
2. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA	
2.1. Diagrama causa efecto.....	7
2.1.1. Efecto.....	7
2.1.2. Causas.....	8

2.1.3.	Sub-causas.....	8
2.2.	Ventajas y desventajas de la administración actual.....	9
2.3.	Marco legal de la empresa.....	10
2.4.	Aspectos en el área administrativa.....	11
2.4.1.	Organigrama.....	11
2.4.2.	Recurso humano.....	13
2.4.3.	Tamaño de la empresa.....	13
2.5.	Aspectos en el área de producción.....	14
2.5.1.	Descripción y diagramas de operación de servicios	14
2.5.1.1.	Asesoría en mercadotecnia y publicidad	14
2.5.1.2.	Producción audiovisual.....	20
2.5.1.3.	Multimedia.....	27
2.5.1.4.	Diseño gráfico.....	31
2.5.1.5.	Impresión digital.....	36
3.	DISEÑO DE PROPUESTA A IMPLEMENTAR	
3.1.	Análisis de puestos.....	41
3.1.1.	Pasos para el análisis de puestos.....	41
3.2.	Métodos para recabar información para el análisis de puestos.....	44
3.2.1.	Diseño de entrevistas.....	44
3.2.2.	Diseño de cuestionarios.....	45
3.2.3.	Lineamientos de la observación.....	46
3.2.4.	Diseño de bitácoras de participantes.....	46
3.3.	Técnicas para el análisis cuantitativo de puestos.....	46
3.3.1.	Cuestionarios para el análisis de puestos.....	47
3.3.2.	El Procedimiento del Departamento de Trabajo.....	49
3.3.3.	Análisis de las funciones de trabajo.....	52
3.4.	Descripción de puestos.....	53

3.4.1.	Identificación del puesto.....	53
3.4.2.	Resumen del puesto.....	54
3.4.3.	La relaciones.....	54
3.4.4.	Responsabilidades y obligaciones del puesto.....	54
3.4.5.	Estándares del desempeño.....	55
3.4.6.	Condiciones laborales y entorno físico.....	55
3.5.	Compensaciones.....	55
3.5.1.	Planes salariales.....	55
3.5.1.1.	Pasos para el establecimiento de tarifas salariales.....	55
3.5.1.2.	Retribución basada en habilidades.....	57
3.5.2.	Incentivos económicos.....	57
3.5.2.1.	Incentivos para los empleados de operaciones.....	57
3.5.2.2.	Incentivos para los administradores y ejecutivos.....	58
3.5.2.3.	Incentivos para vendedores.....	59
3.5.2.4.	Incentivos para otros profesionales y empleados.....	59
3.6.	<i>Empowerment</i> como medida de mejora.....	59
3.6.1.	Principios del <i>Empowerment</i>	59
3.6.2.	Valores del <i>Empowerment</i>	60
3.6.3.	La motivación en la empresa.....	61
3.6.3.1.	Factores de la motivación.....	62
3.6.3.2.	El objetivo de la motivación.....	66
3.6.3.3.	¿Qué motiva a los empleados?.....	67
3.6.3.4.	Motivación a través del <i>Empowerment</i>	71
3.6.4.	Estructura para la delegatividad.....	73
3.6.4.1.	La forma de delegar.....	73

3.6.4.2.	Tres claves de la delegación.....	74
3.6.4.3.	Desarrollo de habilidades para la delegación.....	77
3.6.5.	Desarrollo del potencial.....	78
3.6.5.1.	Formación para la iniciativa.....	78
3.6.5.2.	Control y toma de decisiones.....	81
3.6.5.3.	Formación para la responsabilidad.....	84
3.6.5.4.	Formación para la creatividad.....	86
3.6.5.5.	Crecimiento y aprendizaje.....	88
3.6.6.	Prácticas directivas básicas para el éxito del <i>Empowerment</i>	90
3.6.6.1.	Compartir información.....	90
3.6.6.2.	Delegar autonomía.....	92
3.6.6.3.	Reforzar el entrenamiento.....	93
3.6.6.4.	Recompensar el compromiso.....	94
4.	IMPLEMENTACIÓN DE LA MEJORA	
4.1.	Realización del análisis de puestos en toda la empresa....	97
4.1.1.	Realización de entrevistas.....	97
4.1.2.	Realización de cuestionarios.....	99
4.1.3.	Observación.....	99
4.1.4.	Revisión de bitácoras de participantes.....	100
4.2.	Aplicación de técnicas para el análisis cuantitativo de puestos.....	100
4.3.	Realización de descripción de puestos en toda la empresa	104
4.4.	Divulgación de compensaciones.....	106
4.5.	Aplicación de <i>Empowerment</i>	107
4.5.1.	Divulgación de principios y valores del <i>Empowerment</i>	107

4.5.2.	Divulgación de estrategia de motivación en la empresa.....	109
4.5.3.	Descripción del nuevo proceso con diagramas de procesos mejorados.....	110
4.5.3.1.	Asesoría en mercadotecnia y publicidad.....	110
4.5.3.2.	Producción audiovisual.....	113
4.5.3.3.	Multimedia.....	118
4.5.3.4.	Diseño gráfico.....	121
4.5.3.5.	Impresión digital.....	125
4.5.4.	Divulgación y aplicación de las prácticas directivas básicas para el éxito del <i>Empowerment</i>	128
5.	SEGUIMIENTO Y CONTROL	
5.1.	Encuestas.....	129
5.1.1.	Encuesta para directivos.....	129
5.1.2.	Encuesta para empleados.....	131
5.2.	Interpretación de resultados.....	133
5.3.	Motivación para el seguimiento del programa de administración de personal.....	134
5.4.	Auditoría para las prácticas directivas básicas para el éxito del <i>Empowerment</i>	135
	CONCLUSIONES.....	137
	RECOMENDACIONES.....	139
	BIBLIOGRAFÍA.....	141
	ANEXOS.....	143

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1.	Ubicación empresa.....	3
2.	Diagrama causa efecto de la situación actual de la empresa....	7
3.	Organigrama de la empresa comunicación, medios y publicidad	12
4.	Diagrama de operaciones de asesoría en mercadotecnia y publicidad.....	16
5.	Diagrama de operaciones de producción audiovisual.....	21
6.	Diagrama de operaciones de multimedia.....	28
7.	Diagrama de operaciones de diseño gráfico.....	32
8.	Diagrama de operaciones de Impresión Digital.....	37
9.	Motivación a través del <i>Empowerment</i>	71
10.	Escala de decisiones.....	82
11.	Principios del <i>Empowerment</i>	107
12.	Valores del <i>Empowerment</i>	108
13.	Motivación.....	109
14.	Diagrama de operaciones mejorado de asesoría en mercadotecnia y publicidad.....	110
15.	Diagrama de operaciones mejorado en producción audiovisual	113
16.	Diagrama de operaciones mejorado en multimedia.....	118
17.	Diagrama de operaciones mejorado en diseño gráfico.....	121
18.	Diagrama de operaciones mejorado en impresión digital.....	125
19.	Prácticas directivas básicas para el éxito del <i>Empowerment</i>	128
20.	Encuesta para directivos.....	129
21.	Encuesta para empleados.....	131

TABLAS

I.	Cuestionario para el análisis de puesto.....	48
II.	Procedimiento del Departamento de Trabajo.....	49
III.	Formulario de análisis del puesto.....	51
IV.	Análisis de las funciones de trabajo.....	52
V.	Códigos de trabajadores.....	101
VI.	Tabla de calificaciones.....	101
VII.	Ejemplo 1 análisis de las funciones de trabajo.....	102
VIII.	Ejemplo 2 análisis de las funciones de trabajo.....	103
IX.	Descripción de puesto.....	104

LISTA DE SÍMBOLOS

Símbolo	Significado
,	Representa al minuto de forma abreviada
	Representa una operación o acción dentro de un diagrama de operaciones
	Representa una inspección dentro de un diagrama de operaciones

GLOSARIO

Animación *Flash*

Animación que emplea gráficos vectoriales y se utilizan principalmente en la *web*. Las animaciones *flash* suelen desarrollarse empleando la aplicación *flash de macromedia*.

Banners

Formato publicitario en Internet. Forma de publicidad *online* consiste en incluir una pieza publicitaria dentro de una página *web*. Su objetivo es atraer tráfico de persona hacia el sitio *web* del anunciante que paga por su inclusión.

Crecimiento horizontal

Se presentan cuando se combinan empresas que están en la misma línea de negocio. Por ejemplo, la fusión de dos fabricantes de herramientas para maquinaria.

Gigantografías

Pósters o carteles impresos en gran formato, generalmente más grandes que el estándar póster de 100x70.

Publicidad ATL

El medio publicitario *ATL (Above the line)* es una técnica de *marketing* que consiste en el empleo de publicidad masiva, se utilizan medios publicitarios convencionales, como: televisión, radio, periódicos, revistas, volantes, vallas, espectáculos, etc.

Publicidad BTL

El medio publicitario *BTL (Below the line)* es una técnica de *marketing* que consiste en el empleo de publicidad no masiva, dirigida a segmentos específicos. Al hacer uso de *BTL*, la promoción de productos y servicios se ve el empleo de altas dosis de creatividad y sentido de la oportunidad, dando lugar a novedosos canales de comunicación publicitaria.

Rotación de personal

Relación porcentual entre las admisiones y las desvinculaciones de personal, en relación al número medio de miembros de una empresa, en el transcurso de cierto tiempo.

Spot publicitario

En el espacio publicitario, en tan solo treinta segundos, se combinan palabras, imágenes y sonidos que dan lugar al mensaje.

RESUMEN

El presente trabajo de graduación tiene como fin lograr lo mejor de una empresa de publicidad guatemalteca, por medio del análisis de puestos y salarios, junto con la aplicación de *Empowerment*.

Para lograr dicho objetivo, es de suma importancia conocer de la empresa: su inicio, procedimientos, personal, servicios y productos que ofrece al mercado.

El principal problema de la empresa actualmente es la rotación de personal, por lo que se propone la aplicación de un análisis de puestos y salarios, que incluye; recabar información del personal de la empresa, técnicas de análisis cuantitativos de los puestos, descripción de puestos y las compensaciones que cada uno debe recibir.

Para complementar la resolución de la rotación de personal, se implementará el método *Empowerment*, que consiste en otorgarle a todo el personal de la empresa, el poder de tomar decisiones sin tener que requerir autorizaciones de superiores, este nivel de toma de decisiones se logra definiendo y divulgando dentro de la empresa, los principios, valores y prácticas directivas del *Empowerment*, son parte importante la motivación, la delegatividad y el desarrollo del potencial de cada uno de los empleados y directivos.

Al concluir dicho procedimiento, se analizarán de nuevo los procesos de la empresa, para evaluar por medio de encuestas y auditorías, la efectividad de la aplicación del análisis de puestos y salarios, y el *empowerment*. La empresa mostrará resultados que definirán en qué etapa del proceso se encuentra y si es necesario regresar en alguno de los pasos, o bien, si sólo es de darle seguimiento a los mismos.

OBJETIVOS

General

Determinar si el análisis de puestos y salarios, con aplicación de *empowerment*, es capaz de facultar a los empleados para aportar iniciativas de trabajo y contribuir al desarrollo y crecimiento de la industria publicitaria en la ciudad de Guatemala.

Específicos

1. Determinar si la delegación de autoridad es un método que permite que el personal pueda aportar ideas propias y soluciones a los problemas y retos que se le presenten.
2. Rediseñar los puestos de trabajo, de manera que aumente la productividad, utilizando la menor cantidad de tiempo e insumos posibles, aplicando conocimientos de Ingeniería Industrial.
3. Realizar una investigación exhaustiva, sobre todo aspecto que pueda afectar las relaciones laborales dentro de la empresa que perjudiquen el rendimiento, y por consiguiente aumente la rotación del personal.

4. Mejorar y mantener las condiciones del personal de la organización, con el fin de mejorar las relaciones laborales, la motivación del personal y la eficiencia y, en consecuencia la calidad, la productividad y la competitividad de la organización.
5. Obtener beneficios económicos con el cambio, tanto para el propietario como para el trabajador, utilizando el mínimo de recursos que se utilicen sean los mínimos.
6. Investigar las características que debe tener la gestión de personal, los conceptos de estrategia, estructura, cultura organizacional y liderazgo, entre otros, que conforman el proceso de empoderamiento de responsabilidades dentro de la administración de una empresa de publicidad.
7. Proponer a la empresa un plan de mejora, que indique el nuevo manejo de responsabilidades por parte de los empleados, para una posterior implementación

INTRODUCCIÓN

Es importante tomar en cuenta que se vive en un mundo globalizado y mantener los estándares de calidad se hace cada vez más necesario, por lo que poseer empresas establecidas en Guatemala se convierte en una ventaja competitiva global.

El presente caso de estudio expone la aplicación de las políticas de gestión de personal en una pequeña empresa dedicada al manejo de los diferentes medios de comunicación existentes en el medio guatemalteco y sus aplicaciones como tales.

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

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

Las nuevas teorías de gestión de personal son aplicables en el país de origen, pero al ver los excelentes resultados que se han tenido, las empresas de Guatemala se esfuerzan por tratar de incorporar en sus estructuras estos nuevos modelos.

Sin embargo, al momento en que las empresas guatemaltecas inducen en estos cambios organizacionales, se encuentran con que al personal se le dificulta asimilarlo, ya que constituye, por la manera de pensar y actuar de sus habitantes, un choque cultural.

Solo mediante un método organizacional, como el *empowerment*, se descentralizan la toma de decisiones y el poder hacia los niveles operativos, por lo que este proceso de delegación permitirá que el recurso humano pueda aportar ideas propias y soluciones a los problemas y retos que se le presenten.

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

1. ANTECEDENTES Y GENERALIDADES

1.1. Antecedentes históricos de la empresa

Comunicación, Medios y Publicidad (CMP, S.A.) se inició en el 2005, creada como una empresa para producir programación televisiva.

Iniciaron con cápsulas informativas a través de un canal nacional, las cuales generaron estabilidad económica y muy buena aceptación, tanto en el canal como en los televidentes. Derivado de esta actividad, la empresa Comunicación, Medios y Publicidad tiene la oportunidad de producir el doble de cápsulas.

Transcurridos dos años llevando esta dinámica, se le solicita a CMP, S.A. terminar con estas cápsulas informativas, debido a reorganización en la programación del canal.

En mayo de 2008 tiene la oportunidad de negociar con Guatevisión, en donde se compra tiempo de aire para la producción del programa Detalles Perfectos, el cual está enfocado en la organización de eventos como bodas, 15 años, entre otros. Éste se transmitió por Guatevisión, los días miércoles, a las 18:00 horas, durante 9 meses.

En mayo de 2009 se realiza una nueva negociación con Guatevisión para la transmisión de este programa para una segunda temporada, este se transmitió los días miércoles, a las 19:00 horas, finalizando en enero de 2010.

Comunicación Medios y Publicidad, a la fecha amplia sus horizontes, por lo que continúa con los servicios como agencia publicitaria, asesorando empresas y pautándolas en diversos medios de comunicación de Guatemala; así como impulsando los servicios de diseño gráfico, multimedia, producción audiovisual e impresión digital.

1.2. Datos generales de la empresa

1.2.1. Localización y ubicación

11 avenida "A" 18-57 zona 2, colonia Ciudad Nueva, departamento de Guatemala.

Figura 1. Ubicación empresa



Fuente: fotografía obtenida de *Google Earth*.

1.2.2. Misión

“Trabajar juntos brindando lo mejor de nuestro talento y experiencia en nuestro equipo, creando fuertes vínculos con los clientes en el campo publicitario”.

1.2.3. Visión

“Transformar el conocimiento en valores para el beneficio de nuestros clientes y el mercado, siendo líderes en el campo publicitario. Generar estrategias que posicionen en el mercado las marcas que representamos, abriendo así, nuevas oportunidades de negocios e incrementar sus volúmenes de venta.

Crear y promover nuevos medios alternativos de publicidad con alto impacto y alta calidad de producción, logrando elevar el perfil de los productos y servicios de nuestros clientes”.

1.3. Generalidad teóricas de la administración de personal

1.3.1. Análisis de puestos

Es un proceso que permite determinar las tareas, las conductas, el tipo de puesto, y las funciones que una persona debe desarrollar para ser contratada y ocupar un puesto dentro de una empresa.

Éste proporciona datos como las aptitudes, habilidades, conocimientos y competencias, importantes para un desempeño exitoso en el puesto, y más adelante proporcionaran información para una descripción de puestos.

Al momento de realizar un análisis de puestos, los principales datos que se deberán obtener son:

- A. Actividades del puesto
- B. Comportamiento humano
- C. Máquinas, herramientas, equipo y otros auxiliares
- D. Criterios de desempeño
- E. Contexto del puesto
- F. Requerimientos humanos

1.3.2. Actividades laborales

La actividad laboral es la que desempeña una persona en su puesto de trabajo, ésta indica cómo, por qué y cuándo se realiza.

1.3.3. Conductas humanas

La conducta humana suele ser impredecible, ya que cada etapa del ser humano es diferente y con experiencias totalmente antagónicas a las de otra persona, que supuestamente tiene la misma capacidad y/o característica.

Al observar la conducta humana se toman aspectos como: sensibilidad, toma de decisiones y escritura, esta información resulta útil para conocer si la persona es capaz de desempeñar las exigencias personales que el puesto requiere.

1.3.4. Estándares de desempeño

Son los que requiere la evaluación de desempeño, constituyen los parámetros que permiten mediciones más objetivas. Deben ser de uso fácil, confiables y calificar los elementos esenciales, ya que por medio de ellos se evaluará al empleado del puesto.

1.3.5. Contexto del puesto

Se refiere a la información acerca de factores como: condiciones físicas, contexto social y organizacional, horarios de trabajo del empleado, entre otros. Asimismo, información como; incentivos financieros y no financieros puede incluirse en este espacio.

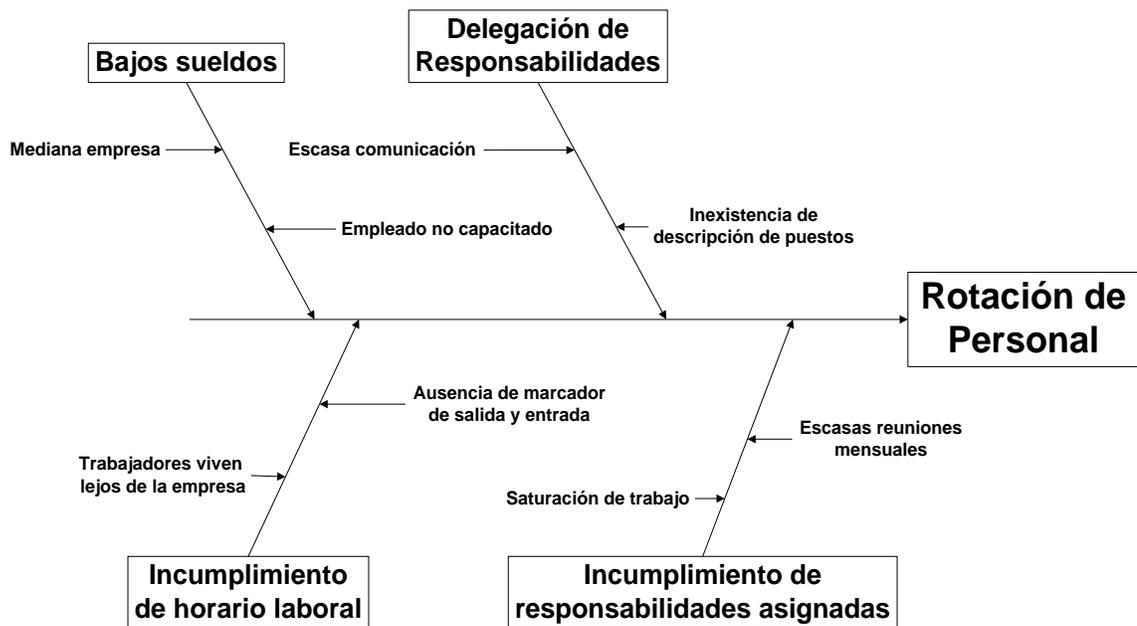
1.3.6. Requisitos humanos

Es la información que se reúne del puesto laboral, tales como: los conocimientos o habilidades relacionados con el mismo, (educación, capacitación, experiencia laboral), así como los atributos personales (aptitudes, características físicas, personalidad, intereses, etc.), que se requieren para ocuparlo.

2. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

2.1. Diagrama causa efecto

Figura 2. Diagrama causa efecto de la situación actual de la empresa



Fuente: Empresa CMP, S.A.

2.1.1. Efecto

Se puede definir que el efecto principal a resolver es la rotación de personal.

2.1.2. Causas

Las principales causas por las cuales se da la rotación de personal son:

- A. Delegación de responsabilidades
- B. Incumplimiento de horarios
- C. Incumplimiento de responsabilidades asignadas
- D. Bajos sueldos

2.1.3. Sub-causas

Las sub-causas de la rotación de personal son:

- A. Delegación de responsabilidades:
 - a. Escasa comunicación
 - b. Inexistencia de descripción de puestos
- B. Incumplimiento de horarios
 - a. Escasas reuniones mensuales
 - b. Saturación de trabajo

- C. Incumplimiento de responsabilidades asignadas
 - a. Trabajadores viven lejos de la empresa
 - b. Ausencia de marcador de entrada y salida
- D. Bajos sueldos
 - a. Mediana empresa
 - b. Empleados no capacitados

2.2. Ventajas y desventajas de la administración actual

Ventajas

- A. Poseen un crecimiento horizontal, en lo que respecta a sus servicios y productos de publicidad que ofrecen dentro del mercado guatemalteco.
- B. Ubicación dentro del perímetro de la ciudad.

Desventajas

- A. No existe un proceso de reclutamiento para contratar nuevo personal.
- B. Falta de ventilación en las instalaciones, lo cual genera desmotivación en los empleados.

2.3. Marco legal de la empresa

En Guatemala, el marco legal de la pequeña empresa está definido por todos los aspectos jurídicos que se presentan ante el Registro Mercantil, el Instituto de Seguridad Social y la Superintendencia de Administración Tributaria.

La empresa Comunicación, Medios y Publicidad se constituye como una Sociedad Anónima ante el Registro Mercantil, ésta se caracteriza por tener un capital dividido y representado por acciones. En una Sociedad Anónima la responsabilidad de cada accionista está limitada por el pago de las acciones que hubiere suscrito.

En el Instituto de Seguridad Social, el patrono de la pequeña empresa al contratar los servicios de al menos 3 trabajadores, está obligado a inscribir su empresa en el Régimen de Seguridad Social, debiendo descontar la cuota laboral correspondiente mensualmente a sus empleados, posterior a la inscripción.

En la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT), la pequeña empresa debe inscribirse y llenar las solicitudes para la habilitación de libros y autorización de impresiones y uso de documentos.

Así también, en la Constitución Política de la República de Guatemala, Código de Comercio y Código de Trabajo existen diferentes leyes y códigos que se relacionan con la pequeña empresa en Guatemala.

A. Constitución Política de la República de Guatemala

a. Artículo 43.- Libertad de industria, comercio y trabajo

b. Artículo 77.- Obligaciones de los propietarios de empresas

B. Código de Comercio

El Código de Comercio responde a un criterio mercantil que estimula la libre empresa, facilitando su organización y regulación de operaciones, dentro de los límites justos y necesarios para que el Estado mantenga la vigilancia de las mismas.

C. Código de Trabajo

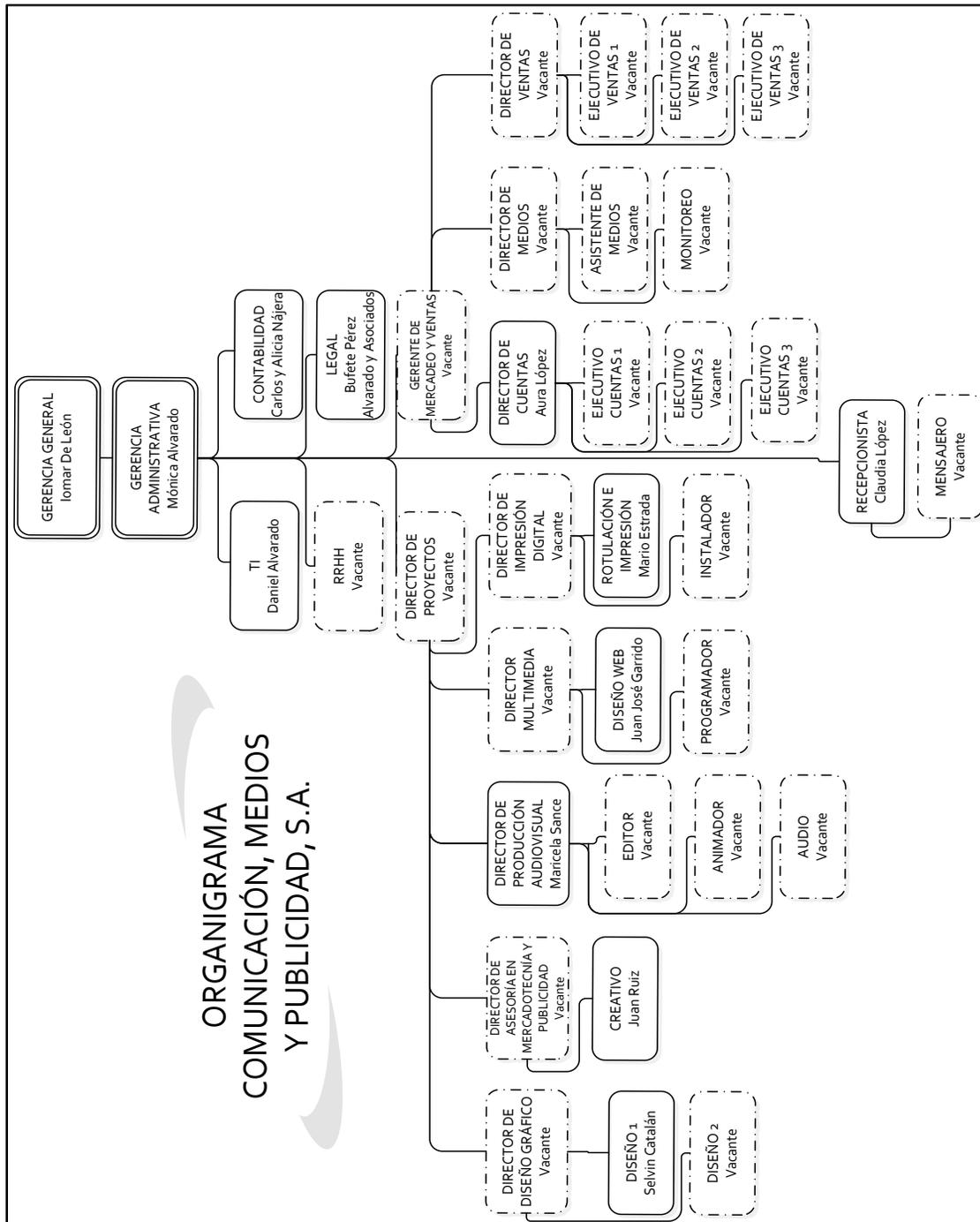
El Código de Trabajo tiene como finalidad definir las normas y relaciones laborales obrero-patronales, inspirándose en el principio de ser esencialmente conciliatorias entre el capital, el trabajo, los factores económicos y sociales del país. Asimismo el Ministerio de Trabajo funge como ente regulador, teniendo como fin el cumplimiento del Código de Trabajo y de los derechos laborales.

2.4. Aspectos en el Área Administrativa

2.4.1. Organigrama

El Organigrama de Comunicación, Medios y Publicidad, S.A. se presenta de una manera visionaria, en el cual existen plazas ocupadas y vacantes. El color gris oscuro indica una plaza ocupada y el color gris claro indica una plaza vacante.

Figura 3. Organigrama de la empresa Comunicación, Medios y Publicidad



Fuente: elaboración propia con datos de la empresa CMP, S.A.

2.4.2. Recurso humano

El recurso humano en Comunicación, Medios y Publicidad está dividido de la siguiente manera:

- A. Gerencia General
- B. Gerencia Administrativa
- C. Secretaria
- D. Mensajero
- E. Dos personas en el área de contabilidad
- F. Soporte técnico (TI)
- G. Bufete *outsourcing* en el área legal
- H. Recursos humanos
- I. Dieciséis personas en el área de proyectos
- J. Doce personas en el área de mercadeo y ventas

2.4.3. Tamaño de la empresa

Actualmente la empresa cuenta con 12 personas ocupando distintas áreas de la misma. Debido a que se encuentra en crecimiento, existen varias plazas vacantes que deberán ser ocupadas con el transcurrir del tiempo y la rentabilidad de la empresa.

2.5. Aspectos en el Área de Producción

C.M.P, S.A. se especializa en cinco ramas de la publicidad, las cuales en conjunto se denominan Departamento de Proyectos de Producción, éstas son:

- A. Asesoría en mercadotecnia y publicidad
- B. Producción audiovisual
- C. Multimedia
- D. Diseño gráfico
- E. Impresión digital

2.5.1. Descripción y diagramas de operación de servicio

Por medio de diagramas de operaciones se describirán las cinco ramas de la publicidad que cubre la agencia CMP, S.A., para sus clientes.

2.5.1.1. Asesoría en mercadotecnia y publicidad

Estrategias de imagen para ofrecer y promover un producto, marca o servicio nuevo, utilizando los medios idóneos, como medio publicitario *Below the line* o *Above the line*. De igual manera, definir una planeación trimestral, semestral o anual de inversión publicitaria con base al presupuesto del cliente.

El medio publicitario *BTL* es una técnica de *marketing*, la cual consiste en el empleo de publicidad no masiva, dirigida a segmentos específicos. Al hacer uso de BTL, la promoción de productos y servicios se ve caracterizada por el empleo de altas dosis de creatividad y sentido de la oportunidad, dando lugar a novedosos canales de comunicación publicitaria.

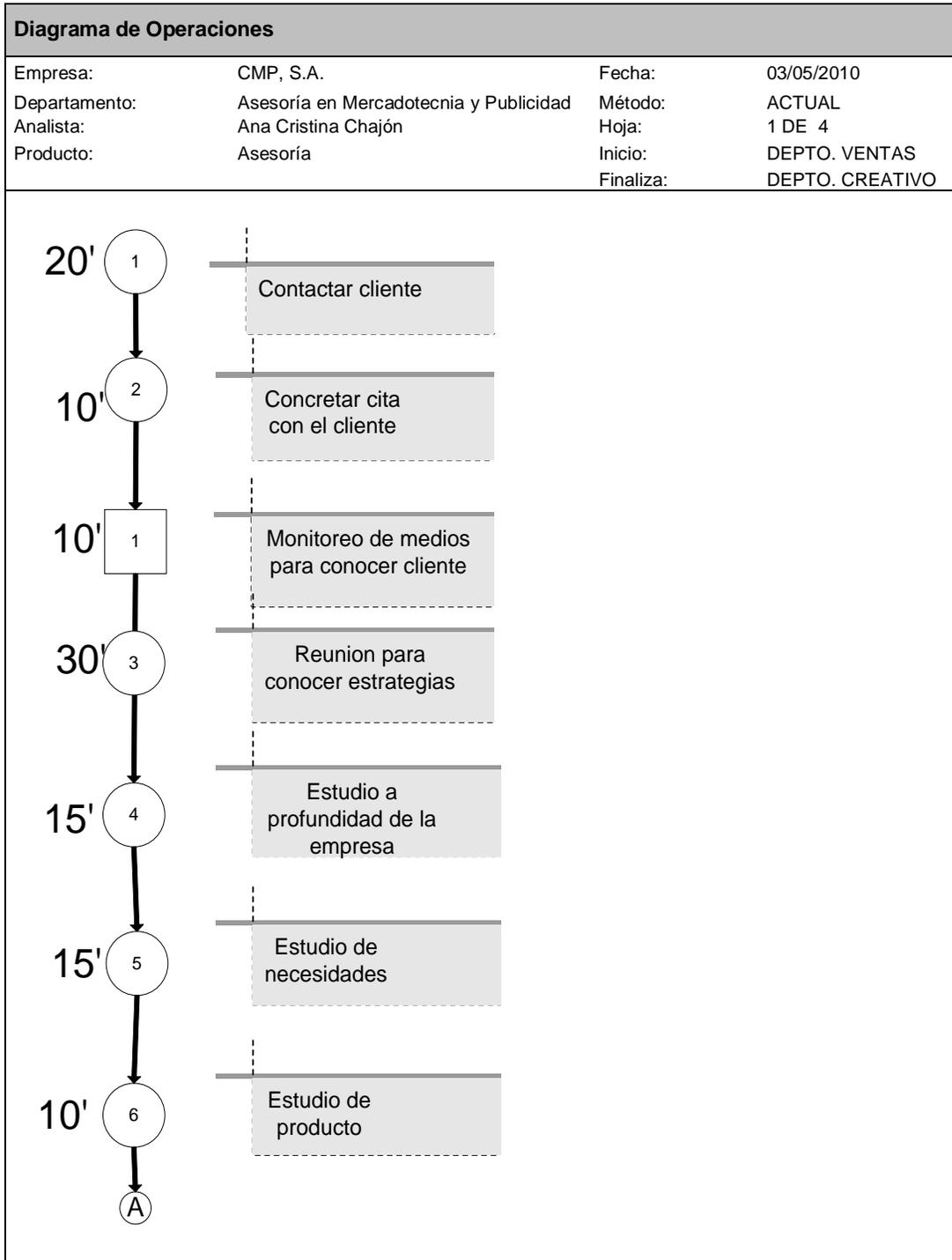
Asimismo, el medio publicitario *ATL* es una técnica de *marketing* que consiste en el empleo de publicidad masiva, para ésta se utilizan medios publicitarios convencionales, como: televisión, radio, periódicos, revistas, volantes, vallas, espectáculos, etc.

Este tipo de publicidad tiene como fin llegar a una audiencia más grande, por lo tanto invertir en ella suele tener un precio más elevado. Busca siempre construir y posicionar una marca.

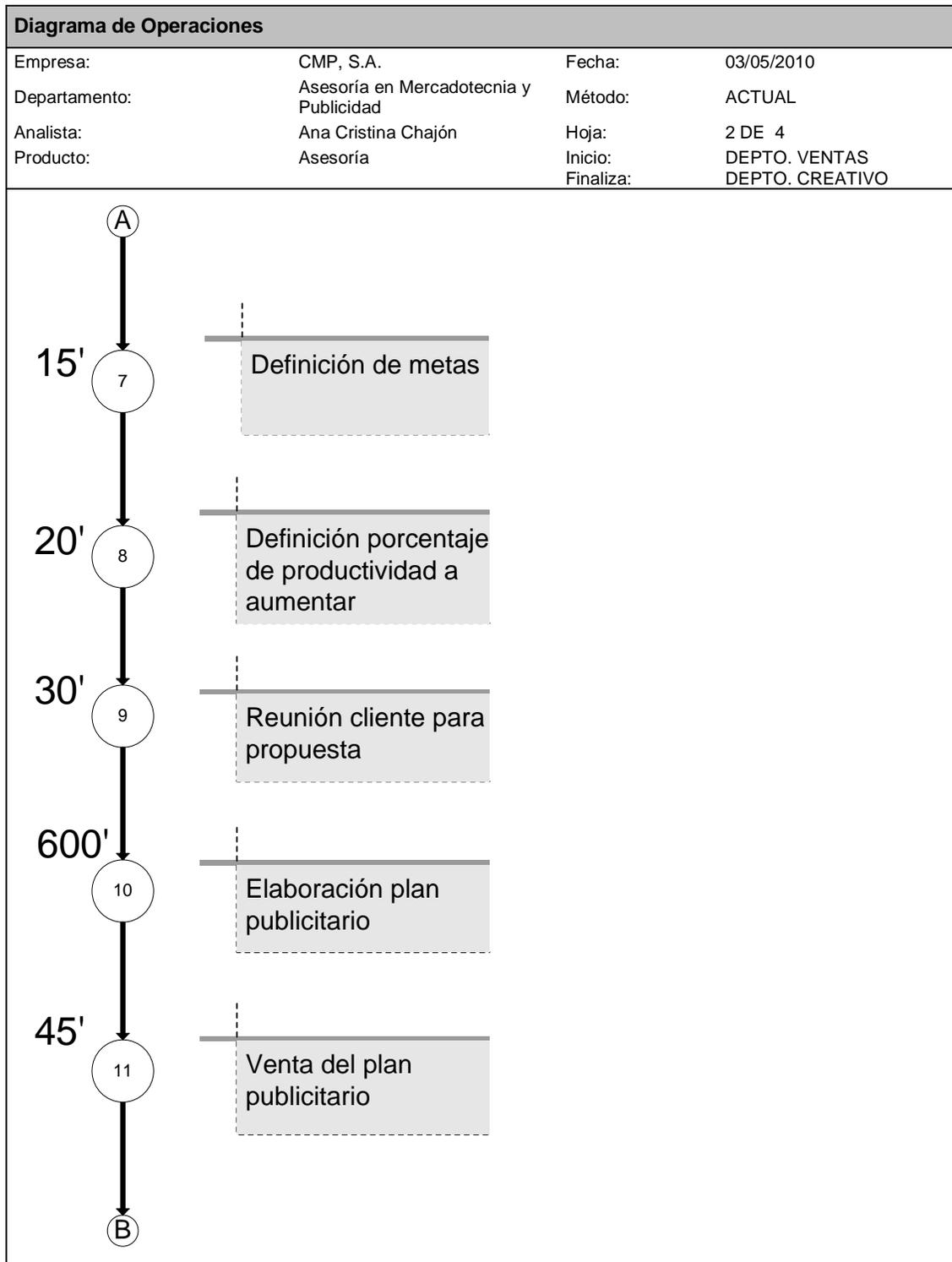
La misma inicia con contactar a un cliente nuevo y definir sus necesidades, dando lugar a la asesoría de cómo utilizar su presupuesto de la mejor manera, buscando el crecimiento de su empresa por medio de la publicidad.

A continuación se presenta en la figura 4 el diagrama de operaciones de la realización de Asesoría en Mercadotecnia y Publicidad que se realiza en C.M.P, S.A.

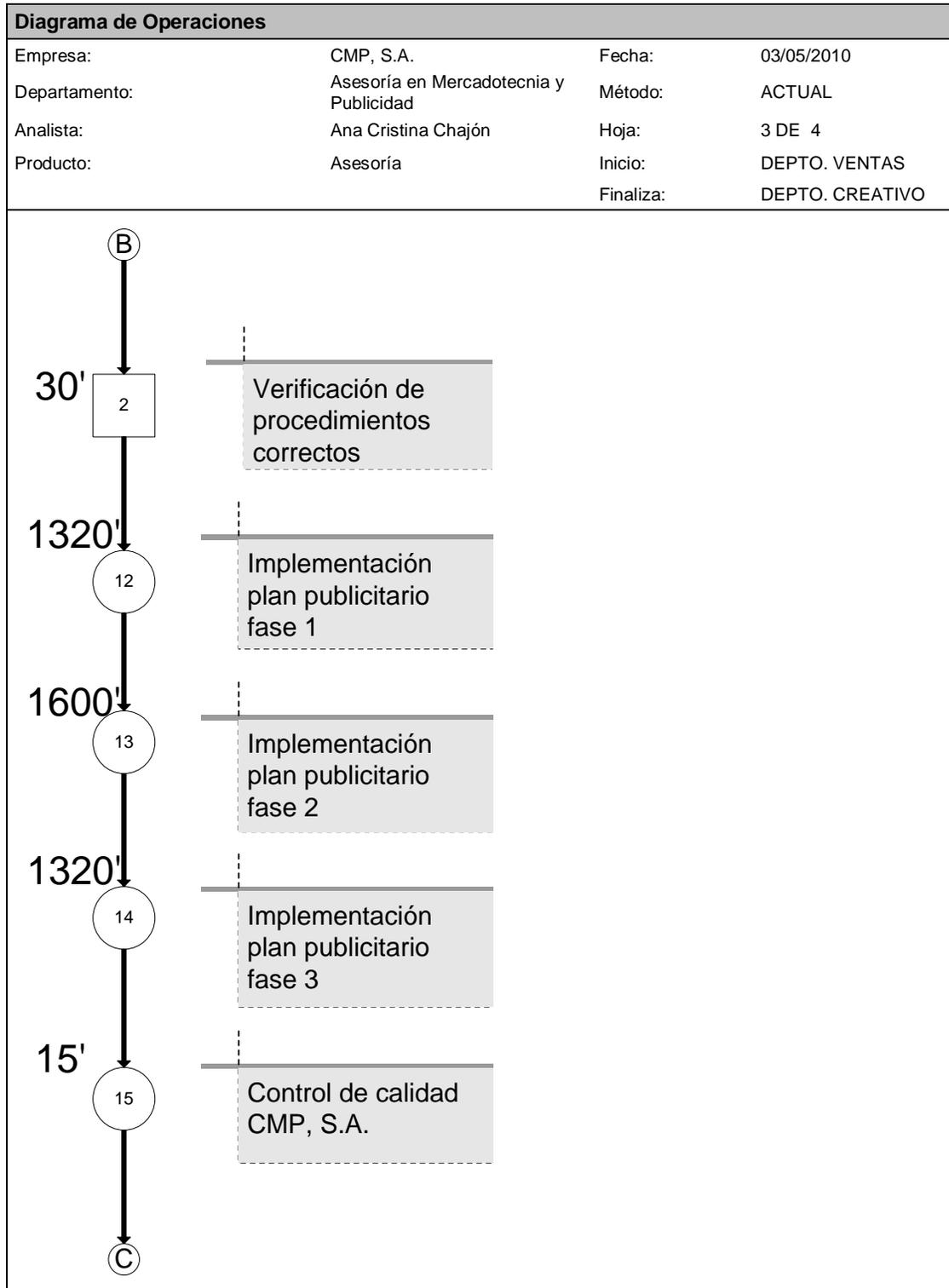
Figura 4. Diagrama de operaciones de asesoría en mercadotecnia y publicidad



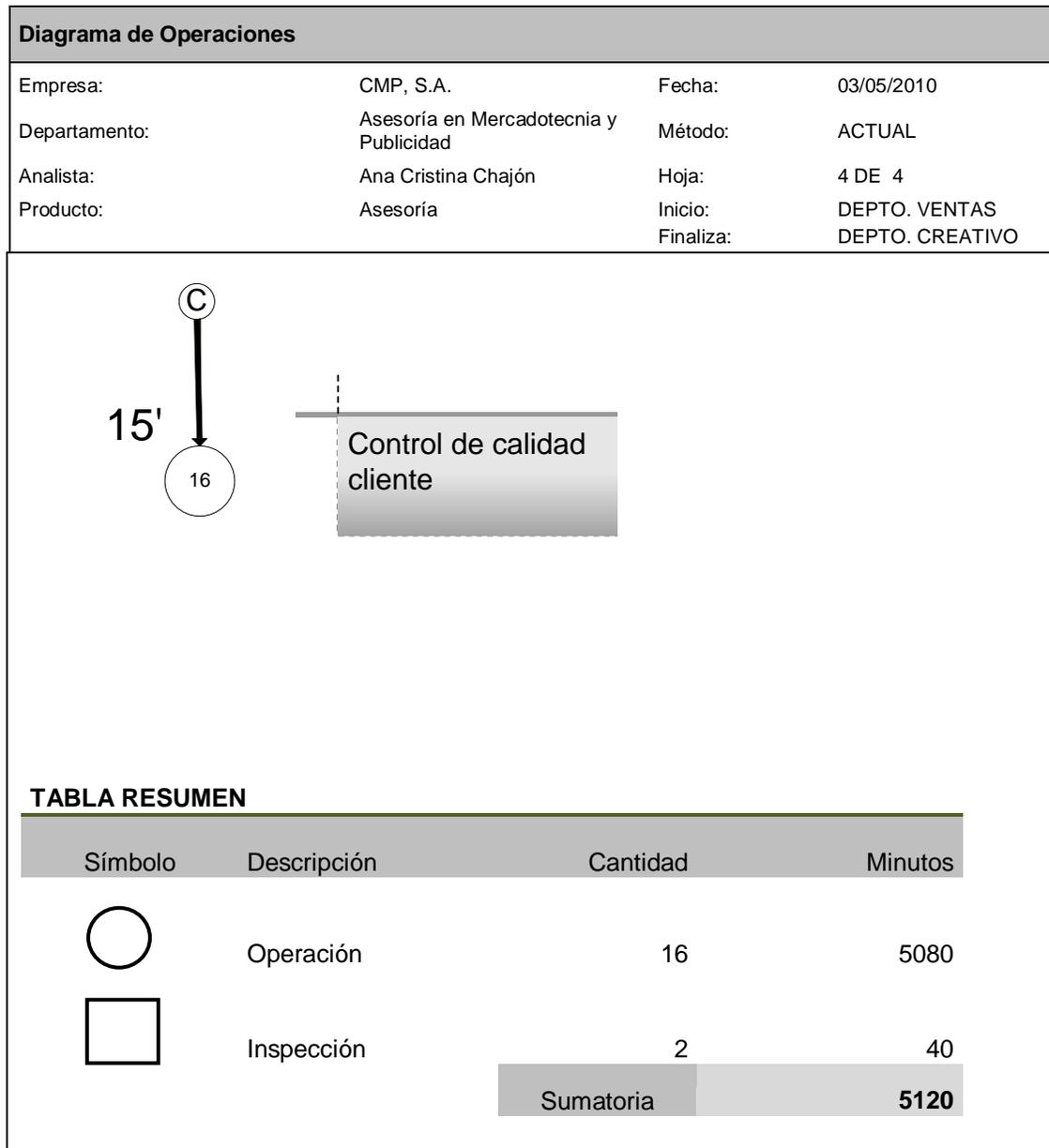
Continuación figura 4.



Continuación figura 4.



Continuación figura 4.



Fuente: elaboración propia con datos de la empresa CMP, S.A.

2.5.1.2. Producción audiovisual

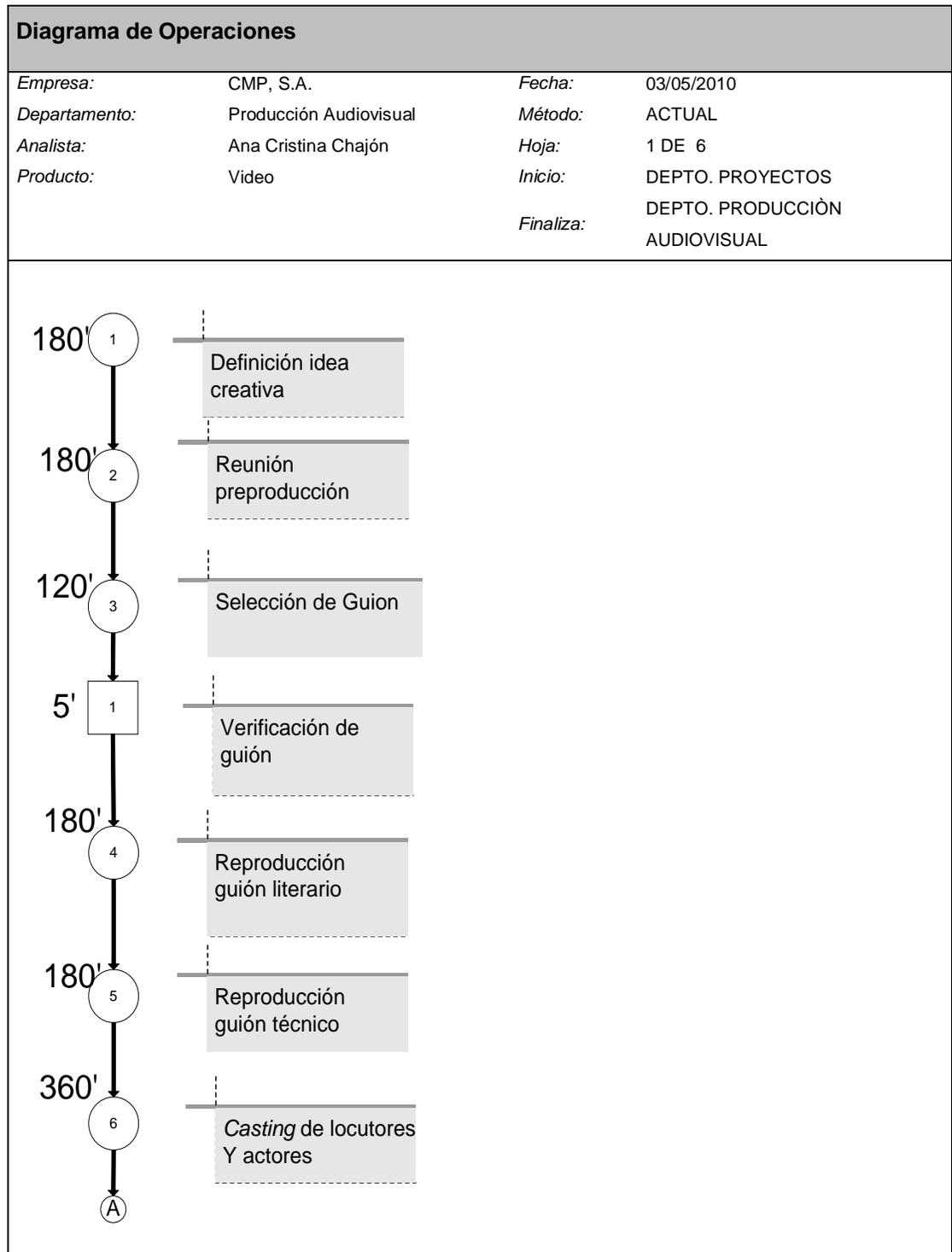
Producir para televisión es uno de los objetivos de CMP, S.A., llevar a una pantalla un proyecto o una marca. El equipo técnico se basa en la experiencia de haber trabajado para los medios de comunicación masivos más grandes de Guatemala (canales nacionales y Guatevisión), garantizando una imagen de calidad internacional. De igual manera, el equipo técnico se mantiene actualizado para estar a la altura de lo que su empresa necesite.

Servicios de producción audiovisual en casa:

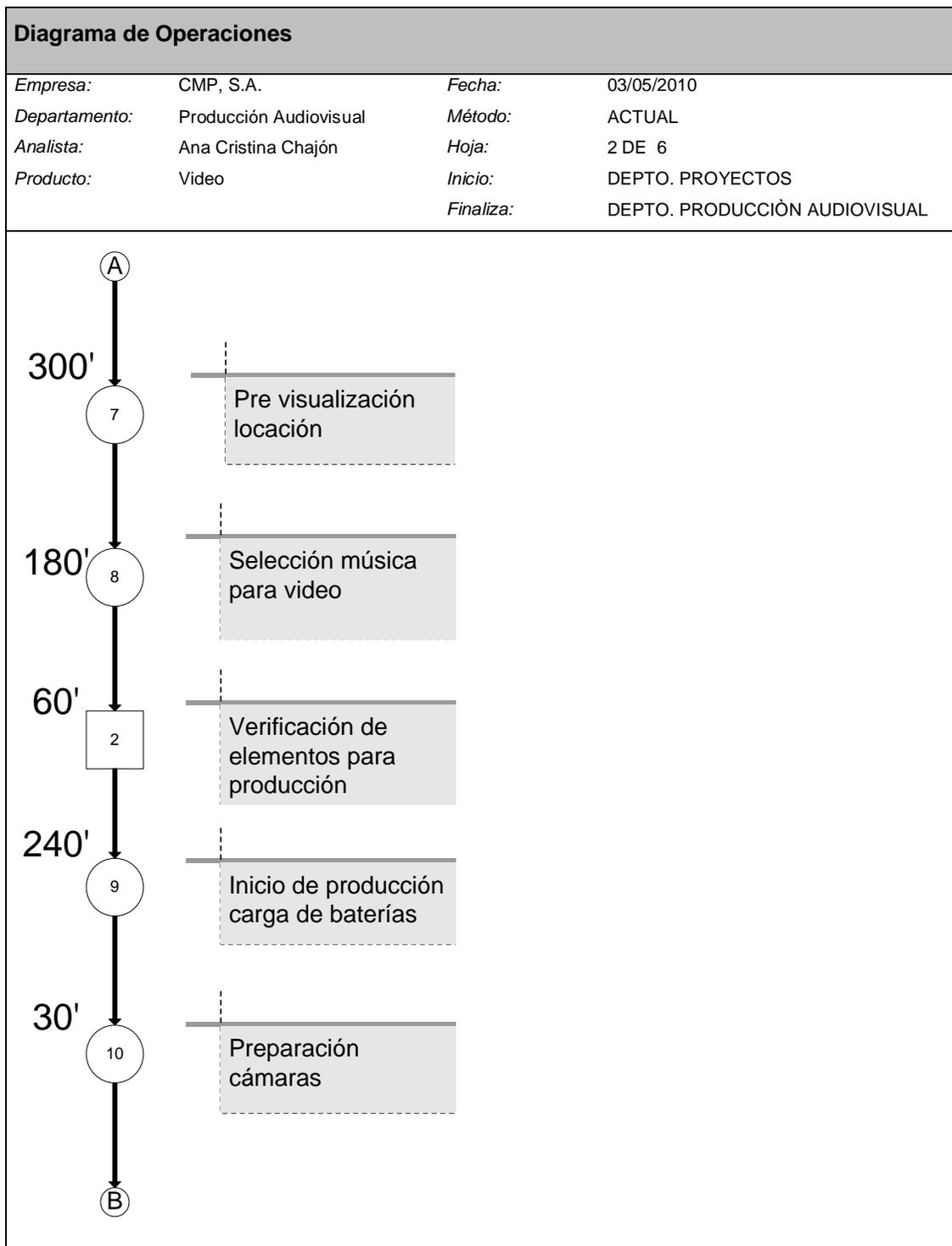
- A. *Spots* Publicitarios (radio y televisión)
- B. Videos documentales
- C. Videos instrumentales
- D. Segmentos de televisión
- E. Programas de televisión
- F. *Gingles*

A continuación se presenta en la figura 5 el diagrama de operaciones de la producción audiovisual. Se tomará como parámetro, la realización de un video de 30 minutos de duración.

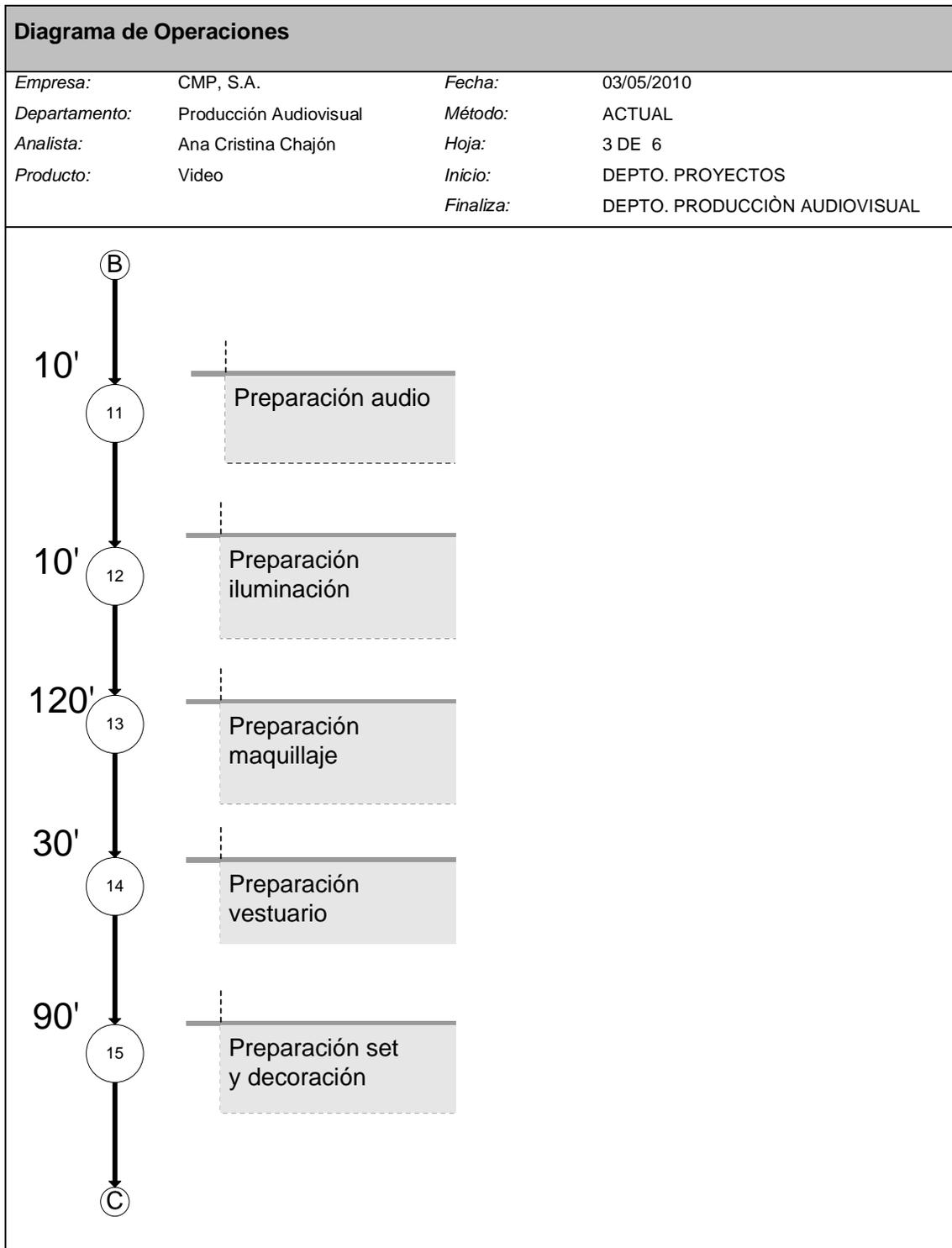
Figura 5. Diagrama de operaciones de producción audiovisual



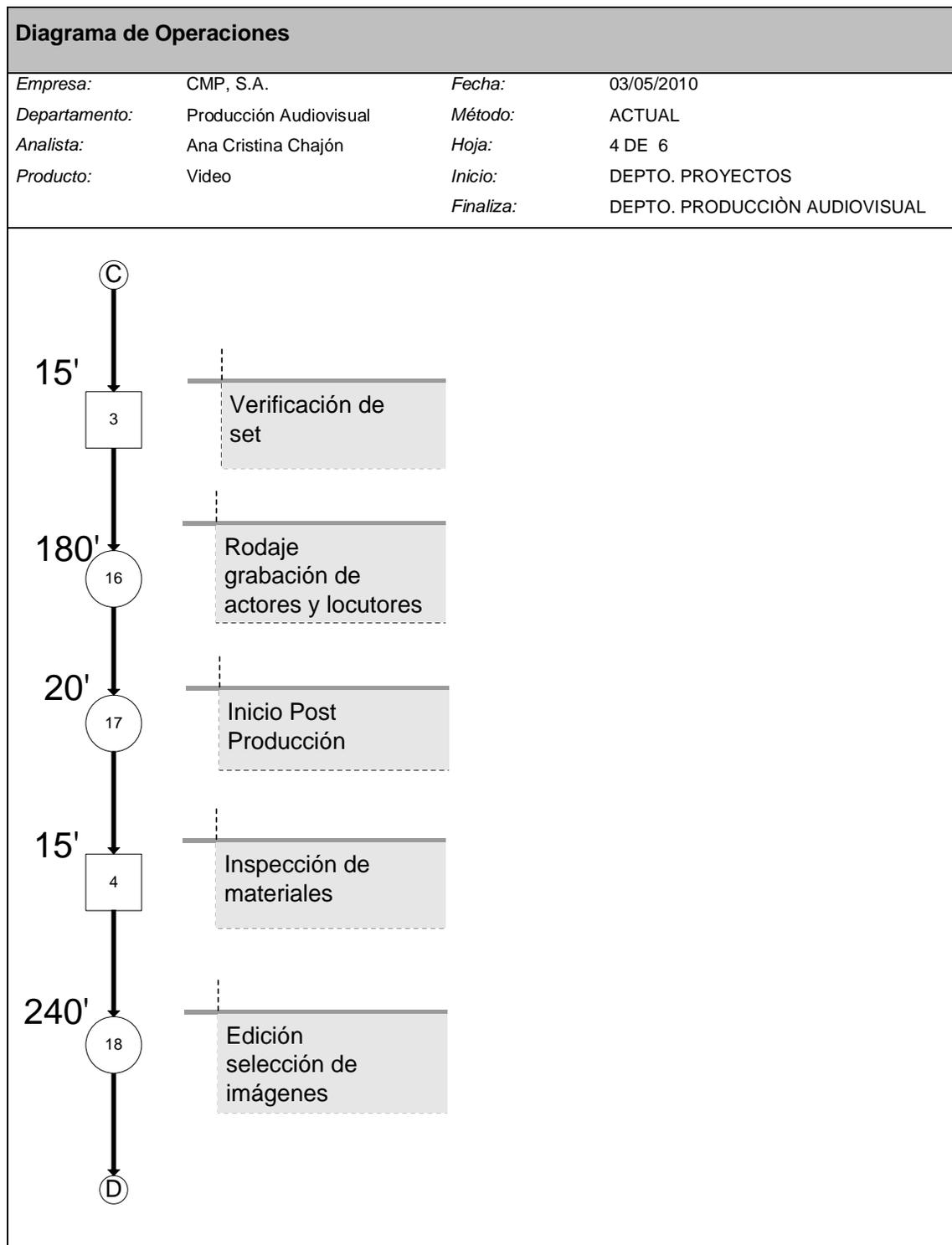
Continuación figura 5.



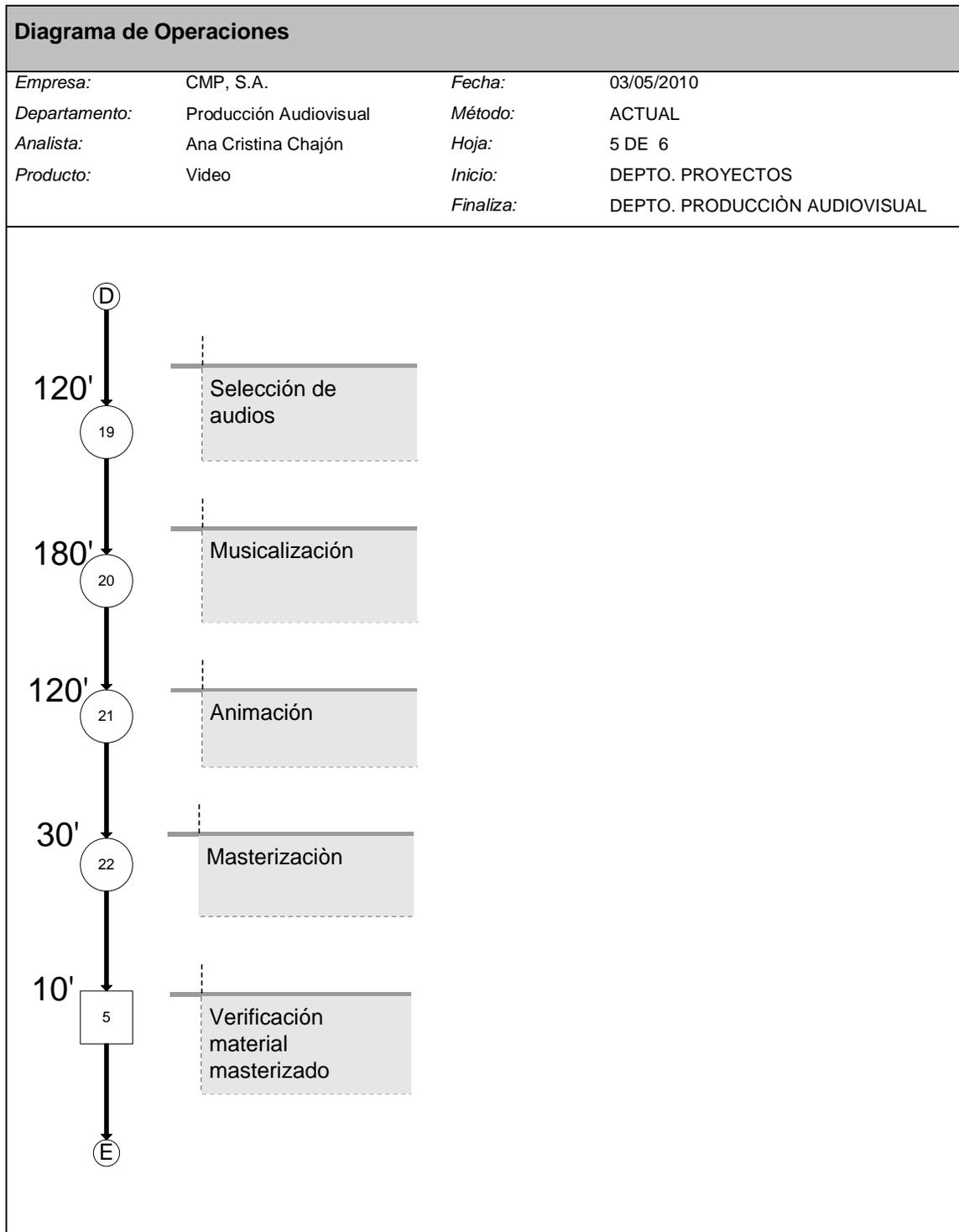
Continuación figura 5.



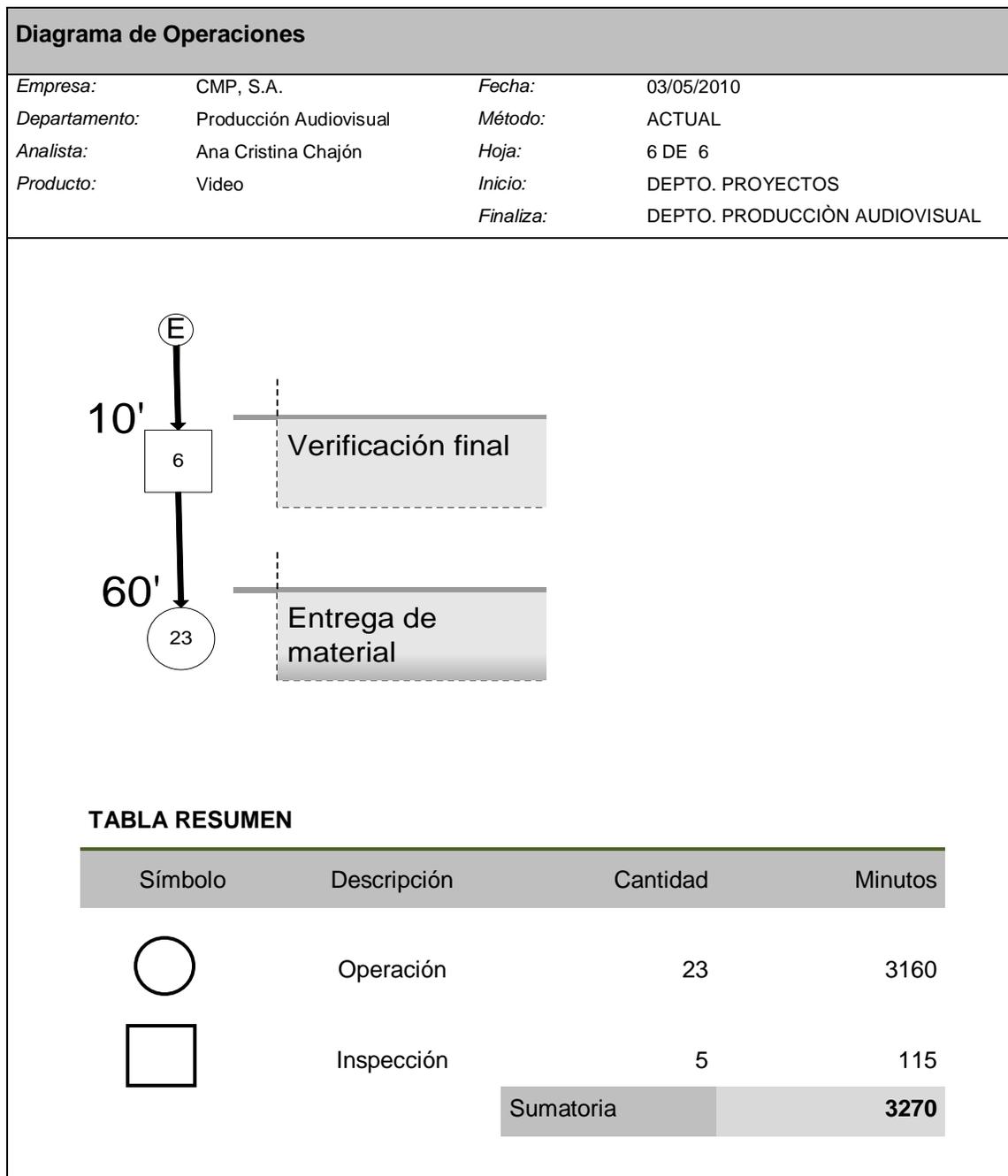
Continuación figura 5.



Continuación figura 5.



Continuación figura 5.



Fuente: elaboración propia con datos de la empresa CMP, S.A.

2.5.1.3. Multimedia

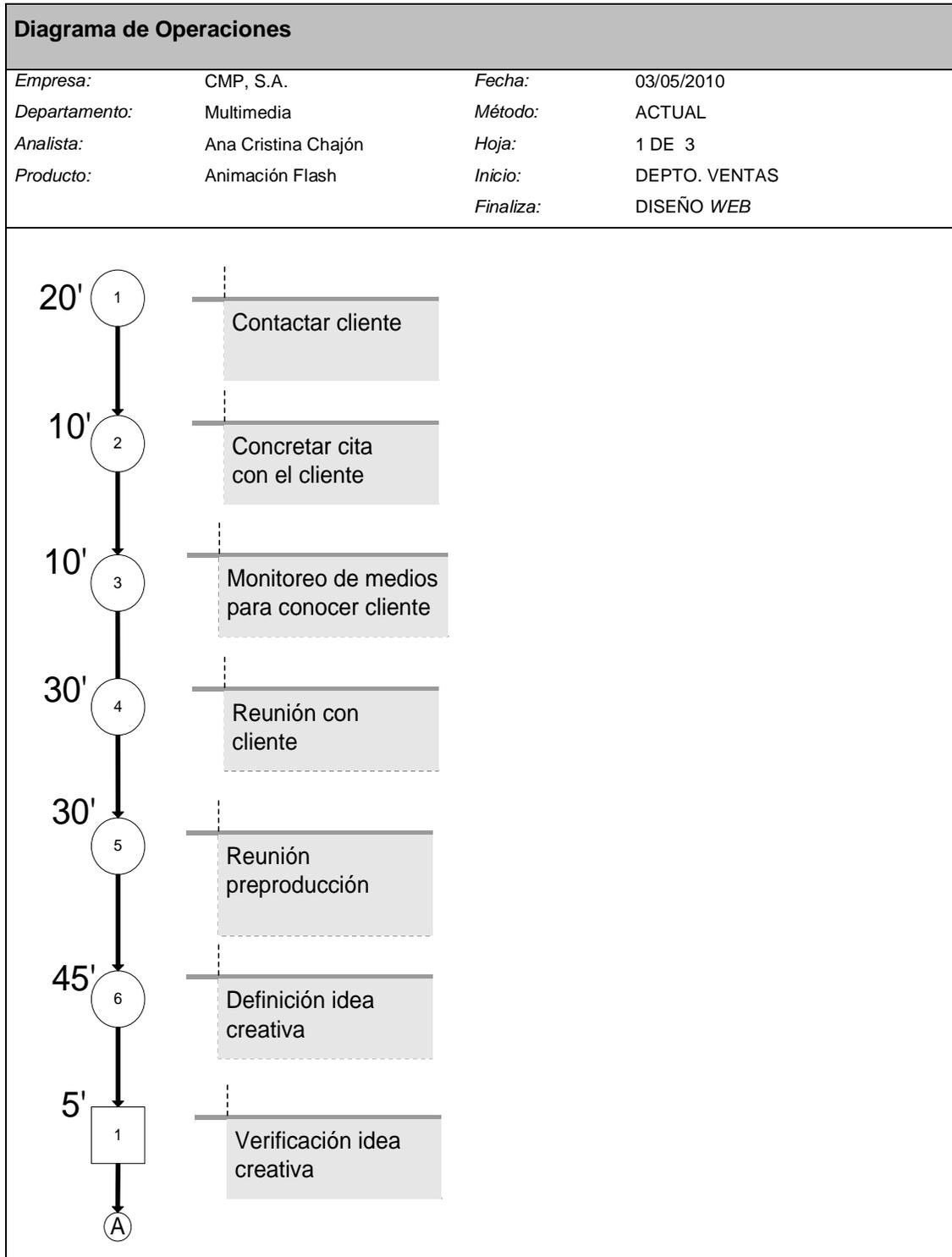
Dar vida a un diseño o producto es lo que hace algunos años era demasiado difícil, pero con el avance tecnológico y un equipo técnico que se renueva cada año, Comunicación, Medios y Publicidad puede dar movimiento y sonido a marcas de distintas empresas, haciéndolas más atractivas.

Servicios de Multimedia en Casa:

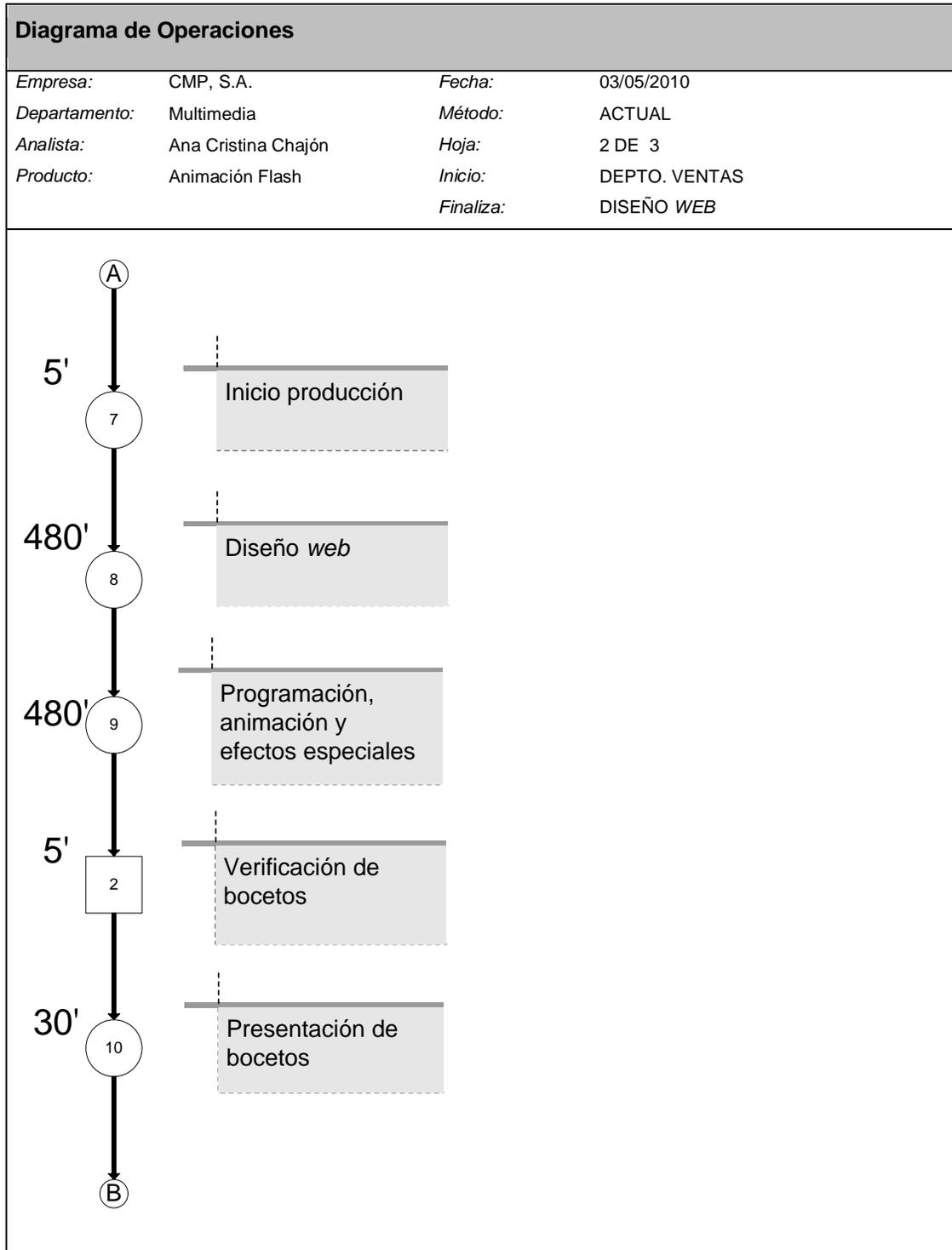
- A. Páginas Web (dinámicas y estáticas)
- B. Presentaciones Multimedia de empresas
- C. Animación *Flash*
- D. Animación *After Effects*
- E. Animación 3D
- F. Correos masivos promocionales (estáticos y animados)

A continuación se presenta en la figura 6 el diagrama de operaciones de la producción multimedia llevada a cabo en Comunicación, Medios y Publicidad, S.A.

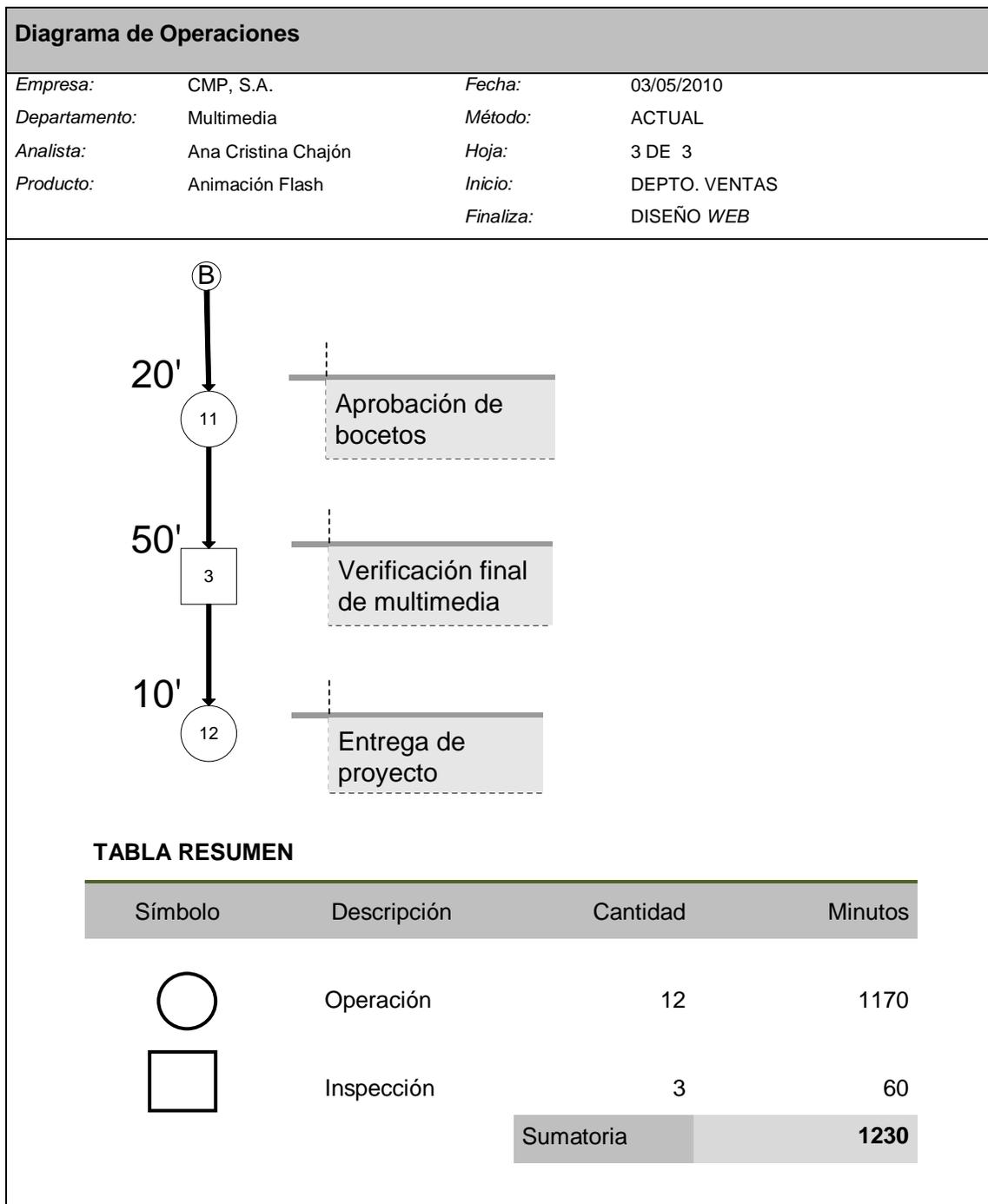
Figura 6. Diagrama de operaciones de multimedia



Continuación figura 5.



Continuación figura 5.



Fuente: elaboración propia con datos de la empresa CMP, S.A.

2.5.1.4. Diseño gráfico

Cada concepto, diseño e idea es creado dentro de sus oficinas. Se cuenta con un grupo de personas altamente calificado que fundamenta cada proyecto a desarrollar.

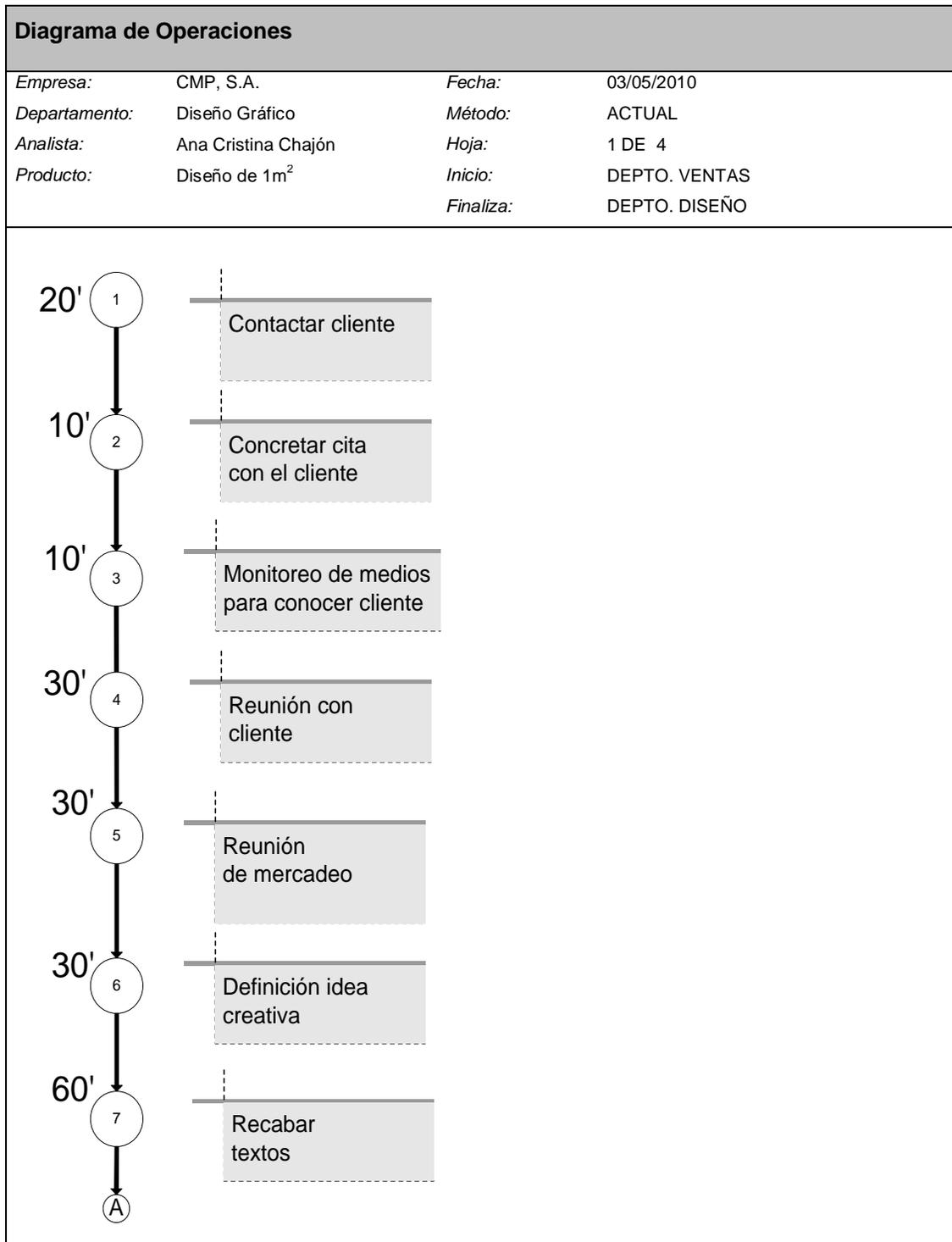
Servicios de diseño gráfico en casa

- A. Diseño grafico a pequeña y gran escala
- B. Logotipos (manual de uso)
- C. Papelería empresarial
- D. Banners
- E. Vallas
- F. Gigantografías
- G. Medios alternativos
- H. Fotomontajes
- I. Remodelación de negocios

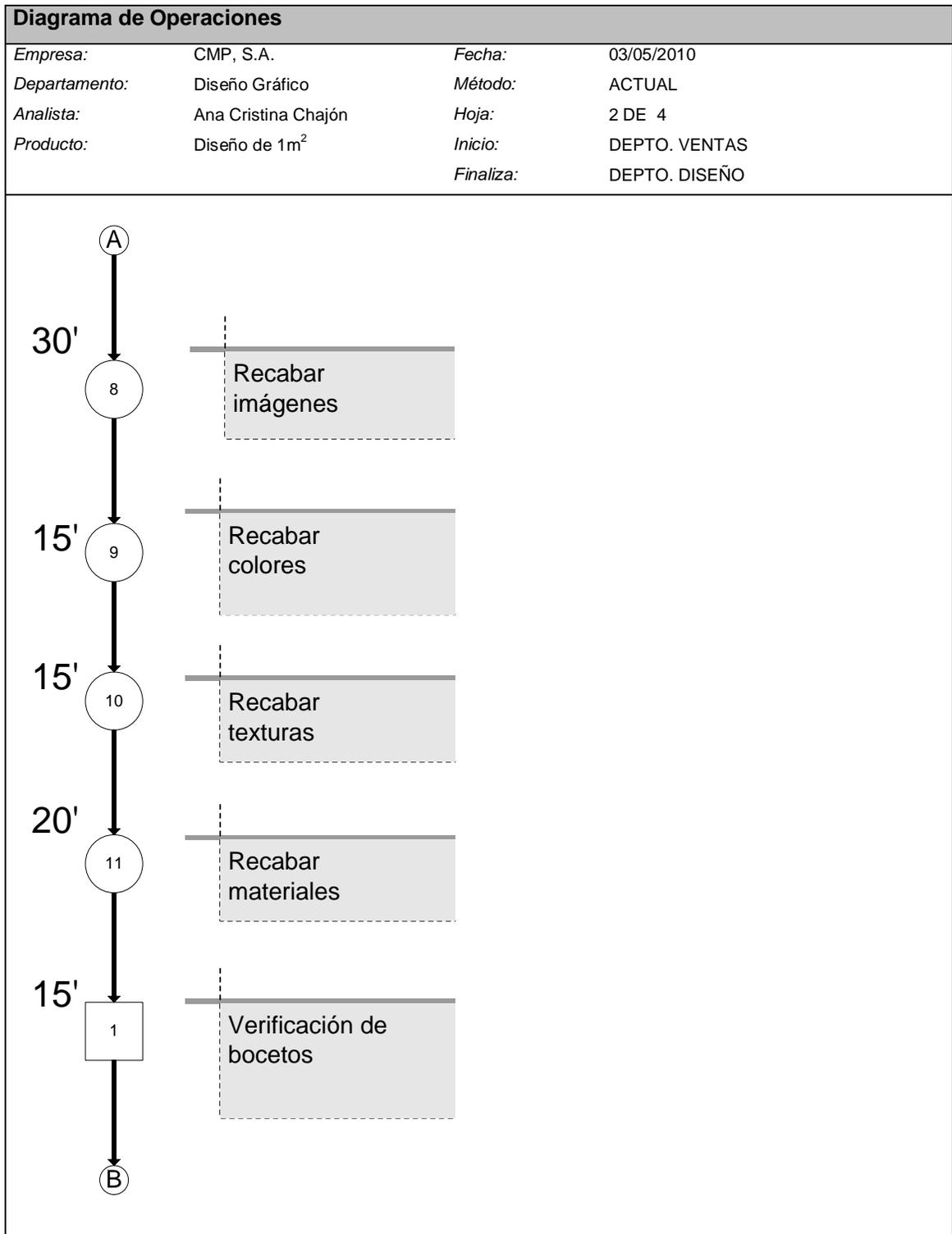
A continuación se presenta en la figura 7 el diagrama de operaciones de un diseño gráfico realizado en CMP, S.A.

Se tomará como parámetro la realización de un diseño de 1 metro cuadrado, para la estandarización de tiempos.

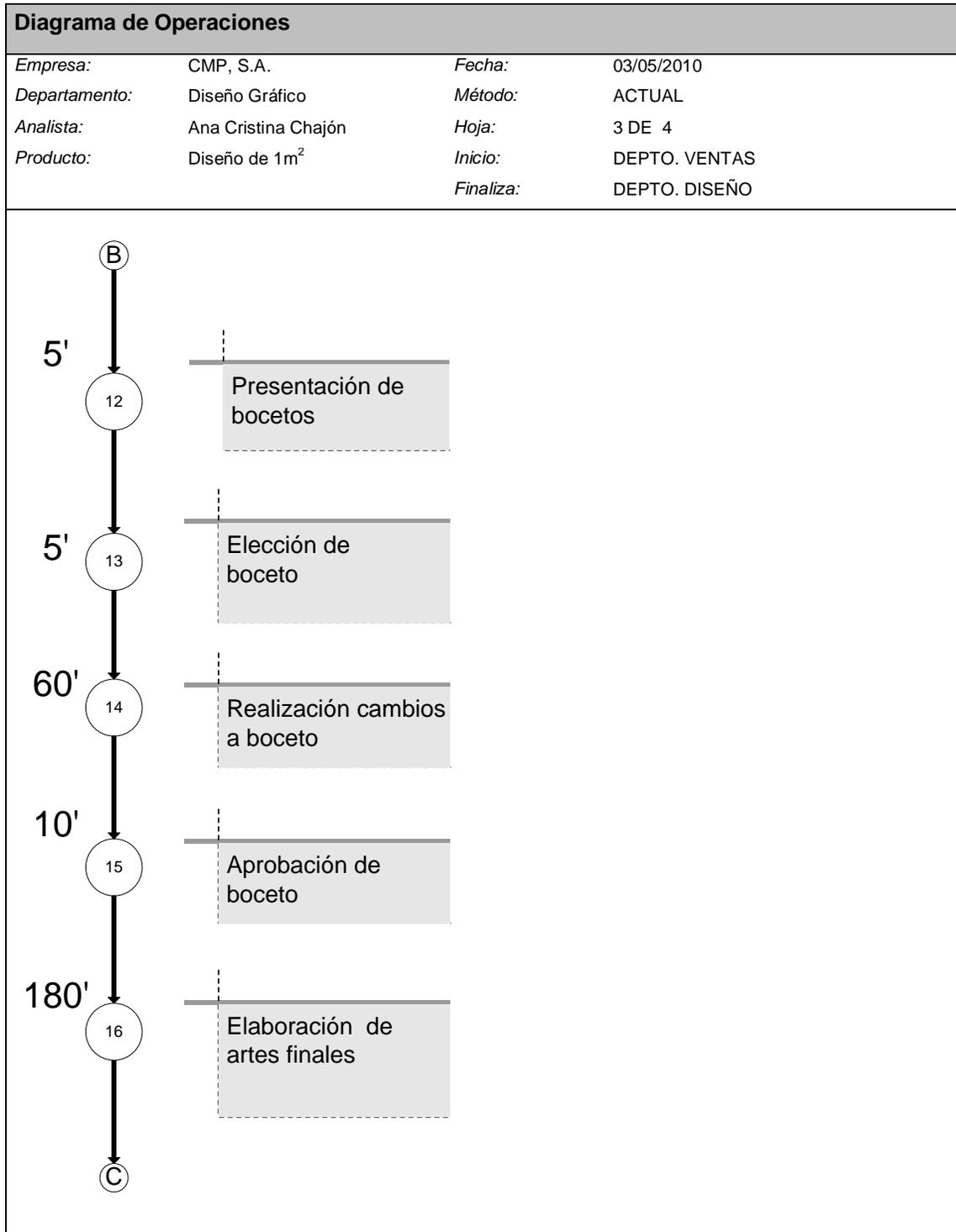
Figura 7. Diagrama de operaciones de diseño gráfico



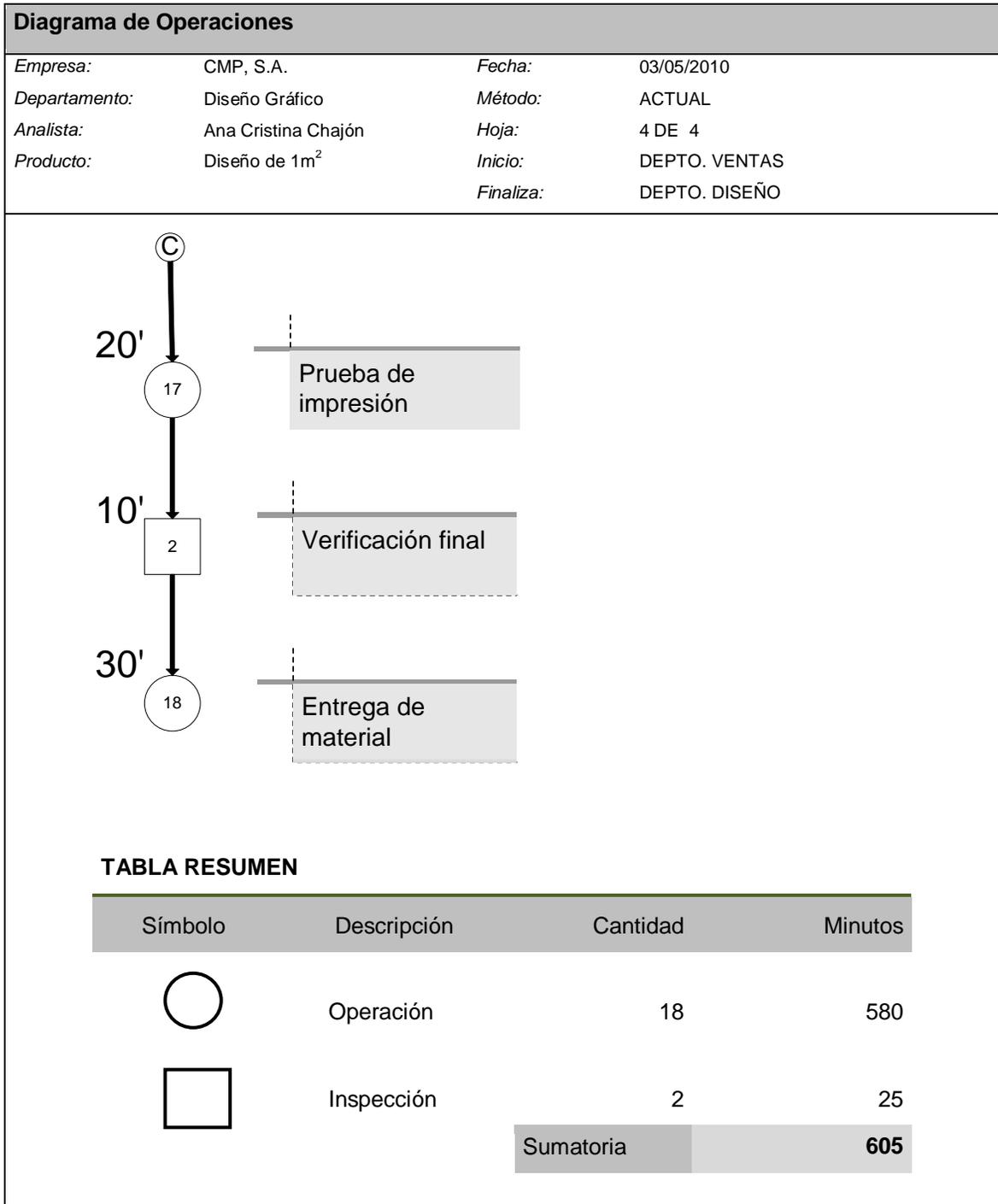
Continuación figura 7.



Continuación figura 7.



Continuación figura 7.



Fuente: elaboración propia con datos de la empresa CMP, S.A.

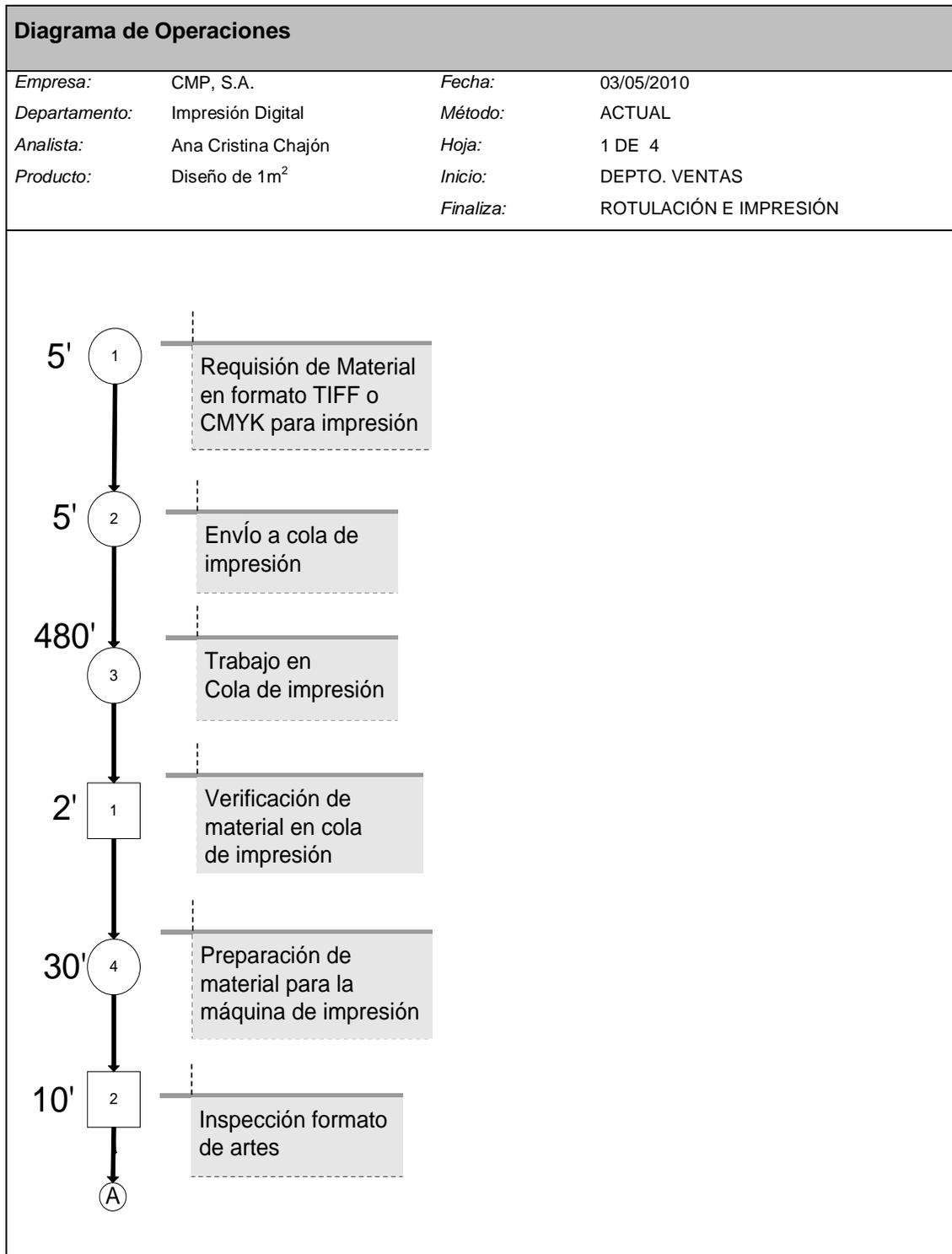
2.5.1.5. Impresión digital

Se trabaja con los mejores proveedores del mercado para la impresión digital en pequeña y gran escala, impresión litográfica y materiales para la remodelación de ambientes, procurando tener un equilibrio entre calidad y montos de inversión.

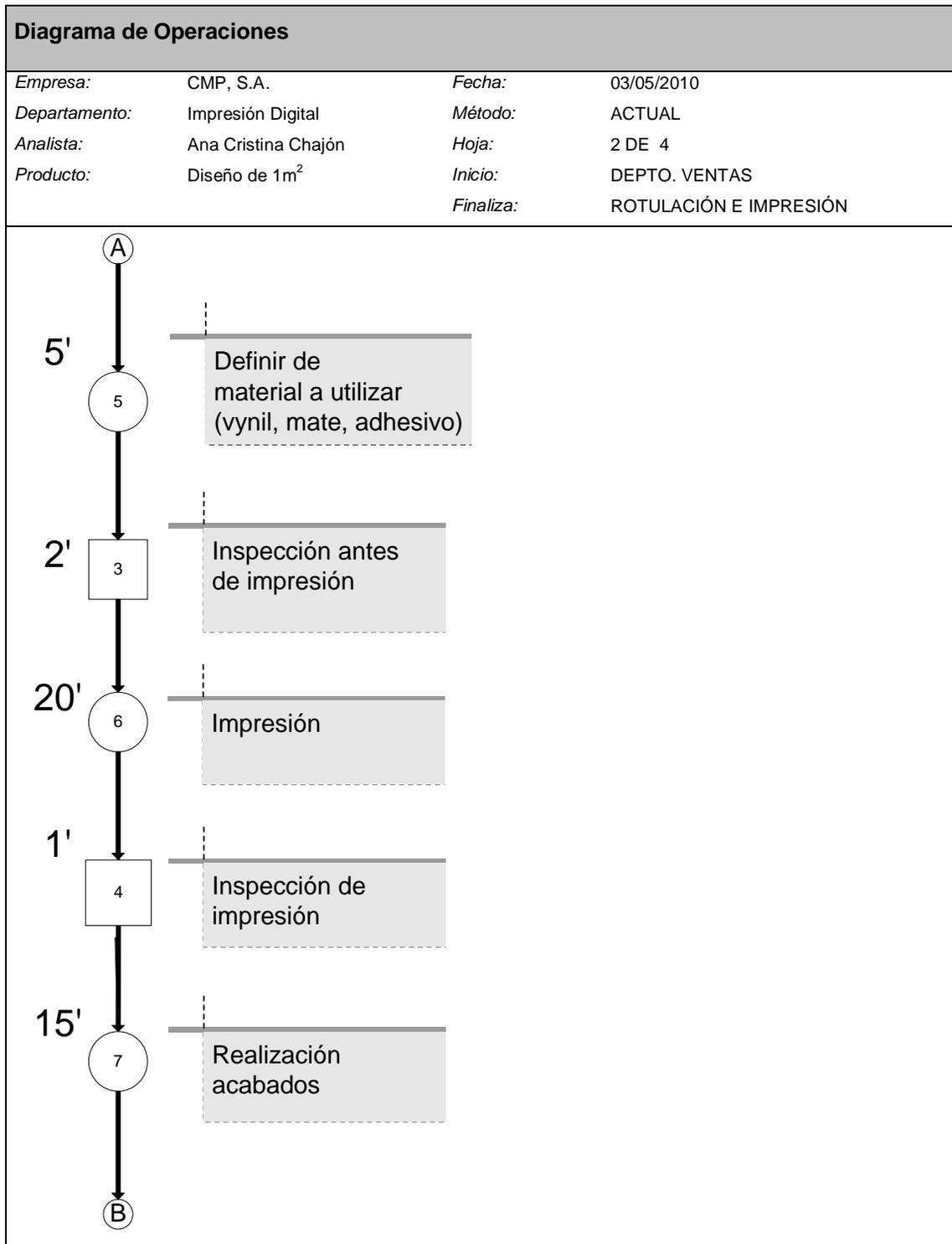
A continuación se presenta en la figura 8, el diagrama de operaciones de la impresión digital realizado en CMP, S.A.

Se tomará como parámetro la impresión de un diseño de 1 metro cuadrado, para la estandarización de tiempos.

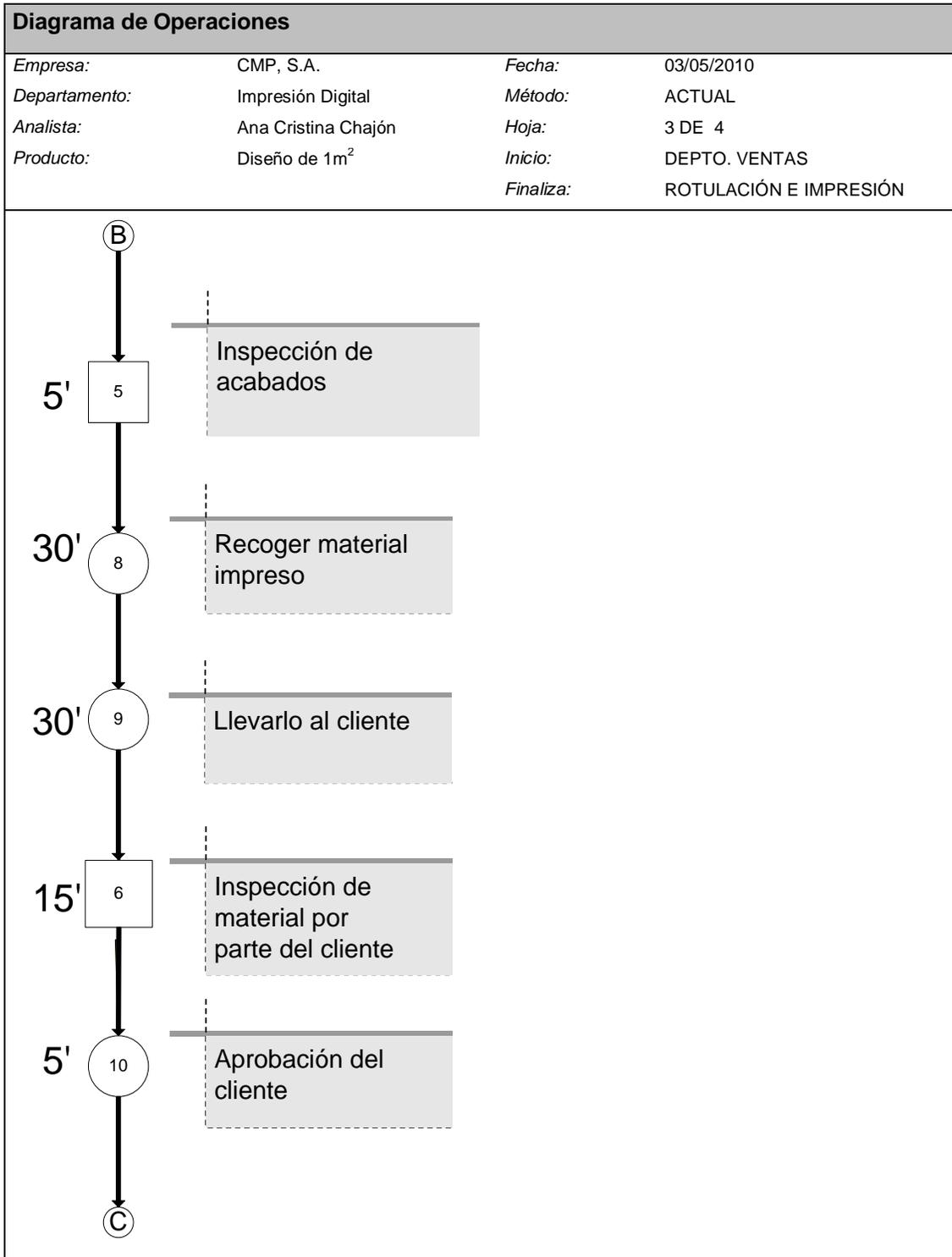
Figura 8. Diagrama de operaciones de Impresión Digital



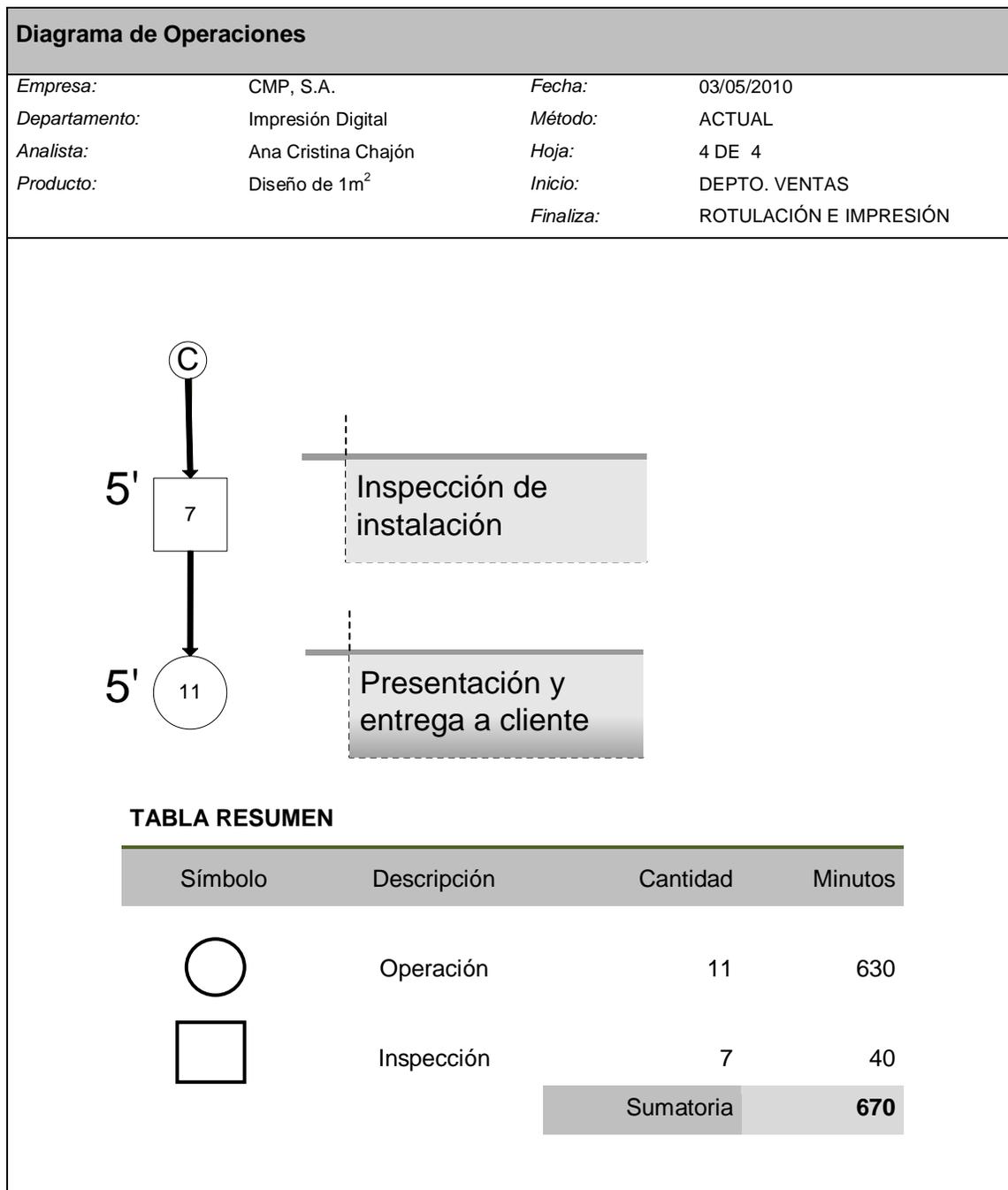
Continuación figura 8.



Continuación figura 8.



Continuación figura 8.



Fuente: elaboración propia con datos de la empresa CMP, S.A.

3. DISEÑO DE PROPUESTA A IMPLEMENTAR

3.1. Análisis de puestos

3.1.1. Pasos para el análisis de puestos

A. Paso 1

Se debe determinar el uso que se dará a la información del análisis de puesto, porque definirá el tipo de datos que se reunirán y la técnica que se utilice para hacerlo.

El principal problema a resolver dentro de la empresa es la rotación de personal, por lo que la información que se obtenga del análisis de puestos ayudará a determinar la selección de la persona adecuada a reclutar para cada puesto. La técnica a utilizar será entrevistar a los empleados y consultarles en qué consiste el puesto y cuáles son sus responsabilidades, y así redactar las descripciones de puestos y seleccionar los empleados.

B. Paso 2

Revisión de información. Al momento de reunir la información es necesario revisar organigramas, diagramas de proceso y descripciones de puestos. Los organigramas muestran la forma en que el puesto se relaciona con otras posiciones y cuáles su lugar en la organización.

En el organigrama se identifica el título de cada posición y, por medio de las líneas que las conectan, se muestra quién reporta a quién y con quien se espera que la persona que ocupa el puesto se comunique.

Un diagrama de proceso permite una comprensión con más detalle del flujo de trabajo que la del organigrama. En su forma más simple, un diagrama de proceso muestra el flujo de datos de entrada y datos de salida del puesto estudiado.

Tomando en cuenta el organigrama y los diagramas de proceso, se realizará un análisis de puestos, donde se especifique, si el puesto reporta a otro o si le deben reportar, definiendo a la vez en qué área de la empresa se lleva a cabo el proceso.

C. Paso 3

Seleccionar posiciones representativas para analizarlas. Esto es necesario cuando hay muchos puestos similares por analizar y toma demasiado tiempo el análisis del puesto.

Debido a que la empresa en análisis se encuentra en crecimiento, se seleccionarán las posiciones ocupadas y las no ocupadas más importantes del organigrama.

D. Paso 4

El siguiente paso es analizar información del puesto, obteniendo datos sobre las actividades que involucra, la conducta requerida a los empleados, las condiciones de trabajo y los requerimientos humanos.

Para esto debe utilizarse una o más técnicas de análisis de puesto, como entrevistas, cuestionarios, observaciones y realización de bitácoras.

E. Paso 5

Revisar la información con los participantes. El análisis del puesto ofrece información sobre las funciones y la naturaleza del mismo. Esta información debe ser revisada con el trabajador que lo desempeña y su superior inmediato.

Verificar la información ayudará a determinar si es correcta, si está completa y si es fácil de entender para todos involucrados.

F. Paso 6

Elaborar una descripción y especificación del puesto. La descripción es una relación por escrito de las actividades y responsabilidades inherentes al puesto, así como de sus características importantes: las condiciones de trabajo y los riesgos de seguridad, y la especificación del puesto, resume las cualidades personales.

3.2. Métodos para recabar información para el análisis de puestos

3.2.1. Diseño de entrevistas

Este diseño tendrá como objetivo obtener las opiniones, actitudes y actividades del empleado. Para las mismas se utilizará estrictamente técnicas de muestreo aleatorio simple, se definiría el tamaño de la muestra y se establecerán las características pertinentes de la misma, como a continuación se describe:

- A. Población: todos los entrevistados tienen la misma probabilidad de estar en la muestra.
- B. Tipo de preguntas: abiertas y cerradas
- C. Número de preguntas: entre 10 y 15
- D. Realización de las entrevistas: lugar de trabajo del empleado y oficina de jefes de departamentos.
- E. Duración promedio de las entrevistas: 10 a 20 minutos.
- F. Perfil del entrevistado: gerentes, directores de área, supervisores, ejecutivos, diseñadores, creativos, productores, secretaria e instaladores.

3.2.2. Diseño de cuestionarios

Para el diseño de cuestionarios se requiere de gran capacidad de análisis y experiencia, a continuación se describen algunos lineamientos a tomar en cuenta al momento de realizarlos.

- A. Considerar si es necesaria la pregunta dentro del cuestionario.
- B. Estar seguro que el entrevistado cuente con la información necesaria para contestar el cuestionario.
- C. Determinar si el empleado tiene la experiencia para poder contestar la pregunta.
- D. Realizar preguntas que el entrevistado pueda recordar con facilidad.
- E. La pregunta no debe significar mucho esfuerzo de parte del empleado para obtener y proporcionar la información.
- F. Las preguntas deben estar realizadas a modo que el empleado no se niegue a dar la información.

3.2.3. Lineamientos de la observación

Consiste en observar al empleado mientras realiza las funciones de su puesto, el trabajador sabrá de antemano que será observado, por lo que existe la posibilidad que se comporte de manera actuada para no perder su puesto. Una observación adecuada puede llevar mucho tiempo y esfuerzo, pero existe la ventaja que se podrá observar la familiarización directa que el empleado tiene con el puesto, además, el analista puede observar varios puestos al mismo tiempo, evitando interferir en la corriente del trabajo.

Es importante que en la observación se logre encontrar las condiciones importantes de trabajo, que constituyen aspectos distintivos de cada puesto, y se haga una correcta toma de tiempos que el trabajador emplea en cada actividad.

3.2.4. Diseño de bitácoras de participantes

La realización de la bitácora consiste en hacer una lista de lo que se hace durante el día. Se debe registrar también el tiempo que emplea en hacerla y esto dará un panorama muy complejo del trabajo, sobre todo si se complementa con las entrevistas.

3.3. Técnicas para el análisis cuantitativo de puestos

Las técnicas de análisis cuantitativo de puestos son útiles para los casos donde se necesita una comparación de salarios. A continuación se describen tres métodos utilizables en estos casos:

3.3.1. Cuestionarios para el análisis de puestos

El CAP cuenta con 194 elementos que deben ser completados por una persona que esté familiarizada y conozca el puesto que se analizará. Cada uno de los 194 puntos representa un elemento básico que podría ser o no ser importante para el puesto, lo cual es decidido por el analista.

Al finalizar el CAP, el analista podrá obtener las características que deben predominar para el puesto, con base en las siguientes 5 dimensiones:

- A. Responsabilidad en toma de decisiones/comunicación/sociales
- B. Desempeño en actividades que requieren capacidad
- C. Actividad física
- D. Operación de maquinas y/o equipos
- E. Procesamiento de la información

Los elementos se califican cuantitativamente de la siguiente manera:

- A. No aplica = NA
- B. Nominal/no muy frecuente = 1
- C. Ocasional = 2
- D. Moderado = 3
- E. Considerable = 4
- F. Esencial = 5

Tabla I. **Cuestionario para el análisis de puesto**

ENTRADA DE INFORMACIÓN		GRADO DE USO: NA = No aplica 1 = Nominal/no muy frecuente 2 = Ocasional 3 = Moderado 4 = Considerable 5 = Esencial
1. Entrada de información		
1.1 Fuentes de la información del puesto		
Como fuente de información en el desempeño de su trabajo califique cada uno de los siguientes elementos en términos del grado en que el trabajador los utiliza.		
1.1.1 Fuentes visuales de información del puesto		
1	4	Materiales escritos (libros, informes, artículos, señales, notas de oficina, etc.)
2	2	Materiales cuantitativos (materiales que tienen que ver con cantidades o cifras, gráficas, contabilidad, especificaciones, cuadros de números, etc.)
3	1	Materiales pictóricos (imágenes o materiales de ese tipo utilizados como fuentes de información; por ejemplo, dibujos, planos, diagramas, mapas, trazos, película fotográfica, película de rayos X, imágenes de televisión, etc.)
4	1	Instrumentos modelos (planillas, estenciles, patrones, etc., utilizados como fuentes de información cuando se observan durante el uso; no incluya aquí elementos descritos en el punto tres anterior)
5	2	Indicadores visuales (medidores, manómetros, luces de señal, radares, velocímetros, relojes, etc.)
6	5	Instrumentos de medición (reglas, calibradores, medidores de presión para neumáticos, escalas, medidores de grosor, pipetas, termómetros, transportador, etc., utilizados para obtener información visual sobre la medidas físicas; no incluya aquí elementos descritos en el punto cinco anterior)
7	4	Instrumentos mecánicos (herramientas, equipo, maquinaria y otros instrumentos mecánicos que sean fuentes de información cuando se les observe durante su uso u operación).
8	3	Materiales en proceso (partes, materiales, objetos, etc., que sean fuentes de información cuando estén siendo modificados, se trabaje con ellos o se estén procesando, como es el caso de harina para pan en proceso de mezclado, tela durante el corte, zapatos en trabajo de colocación de suelas, etc.)
9	4	Materiales no en proceso (partes, materiales, objetos, etc., que no estén en el proceso de ser modificados o cambiados, que sean fuentes de información cuando se le inspeccione, maneje o manipule, empaque o distribuya o selecciones, etc., como son artículos que son inspeccionados, etc.)
10	3	Elementos naturales (paisajes, campos, muestra geológicas, vegetación, formaciones de nubes y otros elementos de la naturaleza que sean observados o inspecciones para obtener información)
11	2	Elementos del medio hechos por el hombre: estructuras, edificios, presas, carreteras, puentes, diques, vías férreas y otros aspectos, hechos o alterados por el hombre del medio interno o externo que sean observados o inspeccionados, para obtener información del puesto; no se considere equipo, máquinas, etc., que un individuo utilice en su trabajo, porque ya se cubrieron en el punto siete anterior.

Fuente: datos obtenidos del libro DESSLER, Gary. Administración de personal, p. 94-95

3.3.2. El procedimiento del Departamento de Trabajo

El núcleo de este análisis de puesto del Departamento de Trabajo consiste en calificar a cada posición en términos de lo que un empleado hace con respecto a datos, personas y cosas.

El procedimiento consiste de la siguiente manera: un conjunto de actividades básicas o funciones del trabajador, describe lo que un empleado debe realizar con los datos, las personas y las cosas.

A cada función del trabajador se le ha asignado un nivel de importancia. Las mismas se describen en la tabla II

Tabla II. **Procedimiento del Departamento de Trabajo**

Funciones básicas del trabajador, de acuerdo con el Departamento de Trabajo			
	Datos	Personas	Cosas
Actividades básicas	0 Sintetizar	0 Guiar	0 Arreglar
	1 Coordinar	1 Negociar	1 Trabajo de precisión
	2 Analizar	2 Instruir	2 Operar-controlar
	3 Compilar	3 Supervisar	3 Manejar-operar
	4 Calcular	4 Entretener	4 Manipular
	5 Copiar	5 Persuadir	5 Atender
	6 Comparar	6 Hablar-orientar	6 Alimentar-desarrollar
		7 Servir	7 Manejar
		8 Recibir instrucciones	

Fuente: datos obtenidos del libro DESSLER, Gary. Administración de personal, p. 96

La tabla III ilustra una hoja de resumen que resulta del procedimiento del Departamento de Trabajo con varios tipos de información que están relacionados.

- A. Se coloca el título del puesto.
- B. Se lista la rama industrial en que se ubica el empleo.
- C. Se coloca el código de empleado y el título del puesto.
- D. Breve resumen del empleo.
- E. Se asignan las calificaciones de las funciones que el trabajador debe poseer para el manejo de los datos, las personas y las cosas, se describe el campo de trabajo.
- F. Se describen las características del trabajador, éstas deben ser llenadas por un analista.

Tabla III. **Formulario de análisis del puesto**

FORMULARIO DE ANALISIS DEL PUESTO				
1. TÍTULO ESTABLECIDO DEL PUESTO:		DISEÑADOR GRÁFICO		
2. INDUSTRIA ASIGNADAS:		Productos de publicidad		
3. CÓDIGO SIC Y TÍTULO:		2051 Diseño y otros productos publicitarios		
4. RESUMEN DEL PUESTO:				
Opera una computadora para realizar diseños de acuerdo con especificaciones del cliente.				
5. REQUERIMIENTOS DEL TRABAJO DESEMPEÑADO:				
	Funciones del trabajador requeridas para el puesto (ver tabla II)	Datos	Personas	Cosas
		0	8	0
Campo de trabajo:				
Computadora, preparación de diseños				
6. CALIFICACIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJADOR: (Deben ser llenadas por un analista)				
Tiempo de capacitación requerido				
Aptitudes				
Temperamento				
Intereses				
Exigencias físicas				
Condiciones ambientales				

Fuente: datos obtenidos del libro DESSLER, Gary. Administración de personal, p. 97

3.3.3. Análisis de las funciones de trabajo

Consiste en un método para clasificar los puestos, colocando los mismos datos que se utilizan en el método de análisis de puestos del Departamento del Trabajo, pero que también toma en cuenta el grado en que se requieren instrucciones específicas para realizar el trabajo, el razonamiento y juicio que es necesarios para desempeñar la labor y la facilidad verbal y matemática para realizar las tareas del puesto.

Tabla IV. Análisis de las funciones de trabajo

Relación de tareas del análisis funcional del puesto									
CÓDIGO DEL TRABAJO:		GR-09							
REQUERIMIENTOS DEL TRABAJO (Ver tabla II):						INSTRUCCIONES DEL TRABAJADOR	DESARROLLO GENERAL EDUCATIVO (Rango 0-3)		
COSAS	%	DATOS	%	PERSONAS	%		RAZONAMIENTO	CÁLCULO	LENGUAJE
0	65	8	25	0	95		2	1	3
META:						OBJETIVO:			
Realizar diseños que satisfagan al cliente.						Comprender idea, planificar, idear, diseñar.			
TAREAS:									
El diseñador debe comprender la idea que el cliente desea, planificar diseño, idear diseño y realizar diseño, presentarlo al cliente, de requerir cambios, realizarlos.									
CRITERIOS DE DESEMPEÑO					CONTENIDO DE LA CAPACITACIÓN				
DESCRIPTIVO:					FUNCIONAL:				
- Diseñar correctamente					- Como utilizar programas de diseño				
- Ser creativo e preciso					- Realizar propuestas de diseño precisas				
NUMÉRICOS:					ESPECÍFICOS:				
- Todo diseño cumple con las especificaciones del cliente					- Conocimientos en programas de diseño				

Fuente: datos obtenidos del libro DESSLER, Gary. Administración de personal, p. 98

3.4. Descripción de puestos

La descripción de puestos es una relación por escrito sobre qué hace el trabajador, cómo lo trabaja y bajo qué condiciones se realiza la labor. Esta información sirve para redactar las especificaciones del puesto, listando los conocimientos, habilidades y aptitudes requeridas para desempeñar su labor satisfactoriamente.

En la mayoría de las descripciones de puestos contiene los siguientes incisos:

3.4.1. Identificación del puesto

- A. Se especifica el título del puesto, el cual debe de mantenerse actualizado.
- B. El *status* del puesto, ya sea activo o no activo.
- C. El código del puesto, el cual permite tener una referencia rápida del empleado.
- D. Fecha en que se escribió la descripción y el nombre de la persona que la realizó.
- E. Nombre de la persona que aprobó la descripción y el puesto.
- F. Departamento al que pertenece el puesto.
- G. Nivel de pago que se realiza, es decir el pago específico o nivel de sueldo del puesto.

3.4.2. Resumen del puesto

Debe describir su carácter general, enumerando sólo sus principales funciones o actividades. Es importante evitar una descripción muy general, como el desempeño de otras asignaciones conforme se le requiera, ya que esto da lugar a los supervisores para asignar más responsabilidades.

3.4.3. Las relaciones

Se definen las relaciones que tiene la persona que ocupa el puesto con terceros, dentro y fuera de la organización. Podrían incluirse los siguientes enunciados:

- A. Reporta a
- B. Supervisa a
- C. Trabaja con
- D. Fuera de la compañía

3.4.4. Responsabilidades y obligaciones del puesto

Se debe realizar otra sección donde se describen las responsabilidades y deberes reales del puesto. Cada responsabilidad debe ser listada con las frases necesarias para describirla.

Definir los límites de autoridad del trabajador, incluyendo los de toma de decisión, de supervisión a otros trabajadores y de limitación presupuestaria.

3.4.5. Estándares del desempeño

Se establecen los estándares que habrá de alcanzar el empleado en cada una de las obligaciones y responsabilidades principales de la descripción del puesto.

3.4.6. Condiciones laborales y entorno físico

Se deben listar las condiciones laborales que están sujetas al puesto de trabajo. Donde se deben incluir elementos como calor, condiciones peligrosas, ruido, contaminación, entre otros.

3.5. Compensaciones

Las compensaciones son todas las formas de pago o recompensas que se les otorga a los empleados, derivado de su trabajo. Éstos pueden darse de dos maneras: pagos financieros directos (sueldos, salarios, incentivos, comisiones y bonos) e indirectos (prestaciones financieras como vacaciones pagadas o seguros médicos y de vida).

3.5.1. Planes salariales

3.5.1.1. Pasos para el establecimiento de tarifas salariales

Se deben determinar los siguientes aspectos para determinar el valor monetario de los puestos:

A. Realizar encuesta de sueldos

Al momento de realizar las encuestas de sueldos, se está haciendo un estudio dirigido para determinar los niveles de salarios prevalecientes. Éste proporciona niveles de sueldo para puestos específicos. En este caso un cuestionario formal escrito ofrece información más amplia, pero los anuncios de prensa y las encuestas telefónicas son otras fuentes de información.

B. Determinar el valor de cada puesto (valuación de puestos)

Consiste en una comparación sistemática que se elabora con el fin de determinar el valor de un puesto en relación con otro.

C. Agrupar puestos similares en grados de remuneración

Luego de haber realizado una valuación de puestos que determine el valor relativo de cada posición, se procede a asignar valores monetarios, agrupando las posiciones por puestos en niveles o grados de remuneración.

D. Asignar valor a cada grado de pago; curvas de sueldo

Se asignan valores salariales a cada puesto utilizando una curva de sueldo, la cual muestra la relación entre el valor del puesto y el sueldo promedio que se le paga a la posición.

E. Ajustar los niveles de remuneración

Por último se ajustan los niveles de sueldo a cada grado, corrigiendo tarifas que no estén en el rango.

3.5.1.2. Retribución basada en habilidades

Esta retribución, generalmente se aplica en el caso de trabajadores en convenio. Proporciona una compensación por las habilidades que posee una persona o que puede adquirir. Los planes de retribución basada en habilidades subdividen a los puestos en sus componentes, o grupos de habilidades, otorgando un valor a cada una de sus agrupaciones.

3.5.2. Incentivos económicos

3.5.2.1. Incentivos para los empleados de operaciones

- A. Trabajo a destajo: sistema de retribución, de acuerdo en el número de artículos procesados por cada trabajador individual en una unidad de tiempo; ejemplo, los artículos por hora o por día.
- B. Plan de destajo directo: con este sistema de retribución, el trabajador recibe un pago por cada unidad que produce o procesa en la fábrica o el negocio.
- C. Plan de trabajo a destajo garantizado: el salario mínimo por hora más un incentivo por cada unidad producida por encima de un número de unidades por hora.
- D. Plan estándar por horas: plan mediante el cual el trabajador percibe un salario básico por hora, pero recibe el pago de un porcentaje extra de su retribución básica por la producción excedida de la norma, por hora o por día. Parecido a la retribución del trabajo a destajo, pero basado en el porcentaje de una prima.

- E. Plan de incentivos para equipos o grupos: Plan mediante el cual se establece un estándar de producción para un grupo específico de trabajadores, y sus miembros reciben los incentivos si el grupo supera la norma de producción.

3.5.2.2. Incentivos para los administradores y ejecutivos

- A. Bono anual: planes diseñados para motivar el desempeño de los administradores, a corto plazo, y que están ligados a la rentabilidad de la compañía.
- B. Programas para la acumulación de capital: incentivos a largo plazo, casi siempre reservados para ejecutivos de alto nivel. Presenta seis planes generalizados:
 - a. Opciones de compra de acciones
 - b. Derechos sobre el aumento de precios de acciones
 - c. Planes para la realización del desempeño
 - d. Planes restringidos de compra de acciones
 - e. Planes de acciones fantasma
 - f. Planes de valor en libros
- C. Opción de compra de acciones: derecho a adquirir un número determinado en la participación de acciones de la compañía, al precio presente en algún momento.

3.5.2.3. Incentivos para vendedores

- A. Plan de comisiones: pago de comisiones a los vendedores en proporción directa con sus ventas, es decir, pagan sólo por resultados.
- B. Plan de propiedad de acciones para los empleados: una empresa aporta acciones de su capital a un fideicomiso y hace aportaciones anuales adicionales. El fideicomiso distribuye las acciones entre los empleados cuando se jubilan o se separan de su cargo.

3.5.2.4. Incentivos para otros profesionales y empleados

- A. Pago por meritos (aumento por meritos): aumento de sueldo otorgado a un empleado con base en su desempeño individual.
- B. Plan de reparto de utilidades: en general todos los empleados reciben parte de las utilidades de la compañía.

3.6. *Empowerment* como medida de mejora

3.6.1. Principios del *Empowerment*

Los principales principios para lograr una efectiva implementación del *Empowerment* en las empresas son los siguientes:

- A. Asignarles autoridad y responsabilidad sobre las actividades.
- B. Definir estándares de excelencia.

- C. Proveer retroalimentación oportuna sobre el desempeño de los miembros del proceso.
- D. Reconocer oportunamente los logros.
- E. Confiar en el equipo.
- F. Siempre hay una mejor manera de hacer las cosas (mejoramiento continuo).
- G. Tratar a los colaboradores con dignidad y respeto.
- H. Dar la capacitación necesaria para alcanzar los objetivos y metas.
- I. Proveer la información y herramientas necesarias para facilitar y asegurar la toma de decisiones, adecuada y oportuna.

3.6.2. Valores del *Empowerment*

Al definir valores se abarcan contenidos y significados diferentes y ha sido abordado desde diversas perspectivas y teorías. En sentido humanista, se refiere al valor que hace que un hombre sea tal, sin lo cual perdería la humanidad o parte de ella.

El valor se refiere a una excelencia o a una perfección. La práctica del valor desarrolla la humanidad de la persona, mientras que el contravalor lo despoja de esa cualidad. Desde un punto de vista socio-educativo, los valores son considerados referentes, pautas o abstracciones que orientan el comportamiento humano hacia la transformación social y la realización de la persona. Son guías que dan determinada orientación a la conducta, a la vida de cada individuo y cada grupo social. El *Empowerment* cuenta con los siguientes valores:

- A. Orgullo: sentir satisfacción por hacer las cosas bien constantemente.
- B. Unión y Solidaridad: esfuerzo conjunto al reconocer que todos son interdependientes.
- C. Voluntad: deseo de hacer siempre ese esfuerzo para seguir alcanzando las metas más altas.
- D. Atención a los detalles: hábito constante de controlar todos los factores por pequeños que parezcan que inciden en la operación y en el cliente.
- E. Credibilidad: confianza que se desprende al convertir en compromiso personal individual y grupal las promesas realizadas.

3.6.3. La motivación en la empresa

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

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

3.6.3.1. Los factores de la motivación

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

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

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

- A. Seguridad. Se refiere a la estabilidad económica, es un producto de la empresa en la que se encuentra laborando la persona, pero depende también de la situación general de la sociedad, de la que forma parte la empresa.

- B. Interés suscitado por el trabajo. A la empresa le compete la distribución de las tareas y de los trabajos; el adiestramiento para la asignación de actividades de interés, la organización del trabajo, que debe disipar en la persona la impresión de tener que preocuparse de todo, por sí mismo, y el temor de verse abandonado por parte de la dirección.

- C. Posibilidad de promoción. La política y práctica de la empresa, son en este caso, los elementos a tener en consideración. Debe saber corresponder a las esperanzas de las personas que tienen aspiraciones a algo. Va a estar condicionado por el contexto social y por la habilidad de la dirección para aumentar y desarrollar la empresa y crear de este modelo, nuevas posibilidades con mayores beneficios y promociones.
- D. Aprecio por parte de los superiores. En este caso juegan un papel importante las relaciones interpersonales, de acuerdo a la política de la empresa puede tender a favorecer el establecimiento de un clima de óptimas relaciones entre jefes y subordinados, seleccionando los jefes, entre los más predispuestos a la realización de tal política, o adiestrándolos en esta dirección, por lo que le corresponde crear acciones hacia este tipo de relaciones, cuando no existan.
- E. Comprensión entre trabajadores y empresarios. La empresa debe difundir el espíritu de comprensión a todos los niveles, y particularmente desde los de dirección, hasta el nivel empresario.
- F. Retribución. El trabajador es sensible a la retribución justa, es decir, aquélla en lo que se reconocen todos sus méritos y en la que no existen discriminaciones a su favor, ni a favor de otros compañeros, que desarrollan las mismas tareas.
- G. Supervisión. Si la responsabilidad directa afecta a los jefes y a los supervisores, la empresa tiene la tarea de establecer una política de control rigurosa pero justa, contenida entre límites justificables, para las necesidades reales de la empresa.

- H. Aspectos sociales del trabajo. Este factor se refiere a la posibilidad concedida por el trabajo a cada persona, de enlazar con sus relaciones sociales. En este caso desarrollan un papel importante las relaciones interpersonales, pero también depende mucho del medio en que la empresa ha fijado los objetivos de trabajo y de la medida en que impulsa, permite u obstaculiza las relaciones en el trabajo entre las personas.
- I. Condiciones de trabajo. Estas son consecuencias directas de las decisiones de la empresa, de crear un ambiente favorable para el desarrollo del proceso de trabajo, de modo que se eviten las repercusiones negativas sobre la salud del personal.
- J. Comunicaciones. Las relaciones entre personas pueden tener importancia en cuanto a los métodos con los que se comunican, pero sobre el contenido de las comunicaciones, los canales, los sistemas, dependen estrechamente de la política de la empresa, de los medios puestos en práctica y de los resultados que se quieren conseguir.
- K. Horarios de trabajo. Las decisiones que tome la empresa en este campo tienen un peso notable sobre la vida del trabajador, sobre sus hábitos y la disponibilidad de tiempo libre.
- L. Facilidades y servicios varios. Finalmente, la empresa puede establecer una política de asistencia y dar facilidades tratando de eliminar las dificultades que encuentra la persona dentro y fuera del ambiente de trabajo.

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

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

- A. La recompensa: puede ser un objeto ambiental agradable o gratificante que se entrega después de haber realizado una acción y que hace que aumente la probabilidad de repetir la acción.
- B. El castigo: es un objeto ambiental desagradable que se entrega después de realizar una acción y crea la probabilidad de que no se repita o disminuya.
- C. El incentivo: es un objeto ambiental agradable, pero se entrega antes de que se realice la acción, es un incitador a la acción, algo que invita a ella en virtud de sus propiedades atractivas para el sujeto; es decir que un incentivo es un motivo visto desde fuera.

Estos tres conceptos van a funcionar bajo la experiencia personal. La motivación intrínseca está relacionada con la curiosidad, los tipos de conductas motivantes tienen que ser nuevas e imprevisibles, también serán más motivantes aquellas conductas que no son obligadas.

3.6.3.2. El objetivo de la motivación

La motivación tiene como principal objetivo, ser el resorte que activa todo el capital humano en busca de resultados. Los empleados de grandes y medianas empresas se mueven en busca del afecto, el reconocimiento, la auto realización, la autonomía y aun el poder.

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

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

Cada individuo es único, y el directivo debe atender a cada individualidad; por lo que los jefes deben crear el clima propicio para que emerja la motivación intrínseca. Algunas características de la motivación son las siguientes:

- A. Apoyarse más en la autoridad moral que en el poder formal
- B. Procurar a los empleados los recursos que precisen
- C. Dirigir con inteligencia emocional
- D. Enriquecer los puestos de trabajo

- E. Respetar la dignidad personal y profesional de los empleados
- F. Impulsar el espíritu de equipo
- G. Alentar la creatividad y la innovación

3.6.3.3. ¿Qué motiva a los empleados?

De acuerdo con estudios, los empleados pueden ser motivados por las siguientes situaciones:

- A. Proveer al trabajador un salario por sus servicios

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

- B. Permitir el empleo de la energía física o mental del trabajador

Además de la motivación de tipo económico, se conoce que la gente trabaja para ejercitar sus músculos, su capacidad verbal o sus habilidades intelectuales.

El esfuerzo físico y mental que se requiere para ejercer una tarea, no tiene las implicaciones negativas que le da el hombre improductivo que no trabaja, sino que se considera positivo y deseable. La inactividad continuada parece ser más negativa y desagradable que el trabajo intenso.

La opinión que el individuo tiene de sí mismo, es en muchos casos función del trabajo, de la excelencia de su ejecución y de la forma como reconozca la sociedad la importancia de esa labor que está desempeñando.

C. Dar al trabajador ocasión de entrar en contacto social con otras personas

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

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

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

D. Definir, al menos parcialmente, el estatus social del trabajador

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

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

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

E. Dar la oportunidad de contribuir a la producción de bienes y servicios

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

En el mundo anterior a la revolución industrial, el individuo podía enorgullecerse del producto de su trabajo, ya que era capaz de elaborar un objeto completo. Ahora, en la época industrial, el individuo hace una parte mínima del proceso de producción, y no disfruta del producto de sus esfuerzos.

Las complejas motivaciones que mueven a los hombres a trabajar no pueden explicarse en forma simplista, diciendo que trabajan por dinero o por satisfacer las necesidades de crear. Se trabaja por dinero, por la necesidad de actividad, necesidad de tener interacción social, para lograr un estatus, y por sentir que se es eficiente y poder tener orgullo del trabajo que se realiza.

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

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

3.6.3.4. Motivación a través del *Empowerment*

La satisfacción es el resultado de la motivación con el desempeño del trabajo (grado en que las recompensas satisfacen las expectativas individuales), y de la forma en que el individuo percibe la relación entre esfuerzo y recompensa.

En la figura 9 se plantean los factores que inciden directamente sobre la satisfacción, éstos son: las recompensas intrínsecas (relaciones interpersonales, autorrealización); y el nivel de recompensa que el individuo cree que debe recibir. Los determinantes del desempeño y la realización en el trabajo, no se reducen sólo a la motivación del individuo hacia éste, sino que incluyen las habilidades y rasgos de él y el tipo de esfuerzo que la persona cree esencial para realizar un trabajo eficaz.

Figura 9. **Motivación a través del *Empowerment***



Fuente: MORRIS, Steve. *Empowerment eficaz en una semana*, p. 45

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

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

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

El modelo integrador que se observa en la figura 9, plantea que la habilidad, la motivación y percepción personal del trabajo de una persona se combinan para generar un desempeño o rendimiento. A su vez, este último genera recompensas, que si el individuo las juzga como equitativas, originarán la satisfacción y el buen desempeño subsecuentes. Esta satisfacción y el nivel de semejanza entre las recompensas recibidas y deseadas, influirán en la motivación del individuo, de modo que se conforma un sistema que se retroalimenta constantemente, estas condiciones sólo serán, si se aplica la herramienta de *empowerment*.

3.6.4. Estructura para la delegatividad

3.6.4.1. Forma de delegar

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

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

Lo más importante es que se debe aceptar el riesgo de traspasarle la responsabilidad que conlleva un trabajo a otra persona, lo que incluye, por un lado, confiar en que los miembros del equipo realizarán el trabajo y, por otro, ser paciente con aquellos miembros que estén adquiriendo nuevos conocimientos. También se tiene que decidir qué tareas y responsabilidades deberían delegarse. Delegar el mayor número de tareas, hasta el nivel más bajo posible.

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

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

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

- A. Los objetivos específicos del trabajo.
- B. Las pautas de actuación.
- C. El nivel de competencia necesario para la realización del trabajo.
- D. La obligación y el compromiso del miembro del equipo de terminar el trabajo.
- E. Un sistema de recompensa que reconozca una actuación correcta y que exija responsabilidades al miembro del equipo, cuando los resultados no sean los esperados.

3.6.4.2. Tres claves de la delegación

Las tres claves para la implantación del *empowerment*, son:

- A. Primera: compartir información con todos
 - a. Es el primer paso para facultar a las personas y las organizaciones.
 - b. Permite a los empleados entender la situación actual en términos claros.
 - c. Es la manera de crear confianza en toda la organización.
 - d. Acaba con el modelo de pensar jerárquico tradicional.
 - e. Ayuda a las personas a ser más responsables.
 - f. Las estimula para actuar como si fueran dueños de su propio trabajo.

Es necesario tener disponible la información y compartir los conocimientos. Compartir la información es una herramienta poderosa para adquirir la confianza de los empleados.

El colocar la información importante de la empresa al alcance de todos (balances, utilidades, presupuestos, participación de mercado, fracasos, etc.), provocará que los empleados tengan en un primer momento claridad de realidad. Cuando la información no existe, se tiende a imaginar, y en términos de negocios y toma de decisiones, lo que los empleados sin información, imaginan que le sucede a las empresas suele estar muy lejos de la realidad. Si se quiere que los empleados trabajen en forma responsable, es preciso compartir la información. Nadie puede entender situaciones, dirigirse a sí mismo, ni tomar decisiones adecuadas, si carece de información.

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

B. Segunda: crear autonomía por medio del trabajo

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

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

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

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

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

C. Tercera: reemplazar la jerarquía con equipo autodirigido

- a. Equipos facultados pueden hacer más que individuos independientes
- b. Los empleados no empiezan sabiendo cómo trabajar en equipos autodirigidos.
- c. La insatisfacción en un poco natural en el proceso.
- d. Compromiso y apoyo tienen que venir desde la cumbre.

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

Un equipo de trabajo con *empowerment* cuenta con guías estratégicas, planea, toma sus decisiones y las implementa desde el principio hasta el final.

Aprende de los errores, los corrige y vuelve a la carga, siempre con los resultados como meta de su accionar.

3.6.4.3. Desarrollo de habilidades para la delegación

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

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

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

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

3.6.5. Desarrollo del potencial

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

3.6.5.1. Formación para la Iniciativa

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

Se puede destacar tres características comunes que permitirán inspirar la iniciativa individual:

- A. Exige que los individuos tengan la sensación de propiedad de lo que hacen; lo cual se consigue con mayor facilidad en unidades organizativas más pequeñas que en otras de mayor tamaño. El crear una sensación de propiedad consiste en empezar a centrarse de nuevo en las personas, reconociendo que el primer paso para volver a ganar su entrega es darles un sentimiento de propiedad.

- B. Para que las iniciativas de primera línea vayan en la misma dirección que la empresa en general y para impedir que, al estar diseminadas, degeneren en el caos, la sensación de propiedad necesita complementarse con un fuerte sentido de autodisciplina. Esta última en el nivel de resultados que cada individuo establece. A diferencia del control, no viene impuesta desde arriba. Crear una organización en la que la disciplina sea la norma permite que la dirección reduzca los controles y, al hacerlo, se liberan las energías de quienes trabajan en primera línea y en los niveles intermedios. El medio más factible para imbuir disciplina en una organización, es establecer unos principios de actuación claros, democratizar la información y crear un contexto de continuo estímulo, basado en la comparación con los compañeros del mismo nivel dentro de la empresa.

- a. Principios y expectativas claras

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

b. Democratización de la información

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

c. Ofrecer un ambiente que preste apoyo

Las empresas deben crear un ambiente que respalde y nutra, que cultive las habilidades y fomente la confianza de aquellos a quienes se pide que desempeñen ese nuevo papel. La dirección se debe comprometer con el desarrollo de dos atributos vitales para la organización: un ambiente en el que los empleados puedan adquirir el saber y los conocimientos necesarios para asumir la responsabilidad de la autodirección y el control, y una cultura que les permita forjar autoconfianza indispensable para correr riesgos.

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

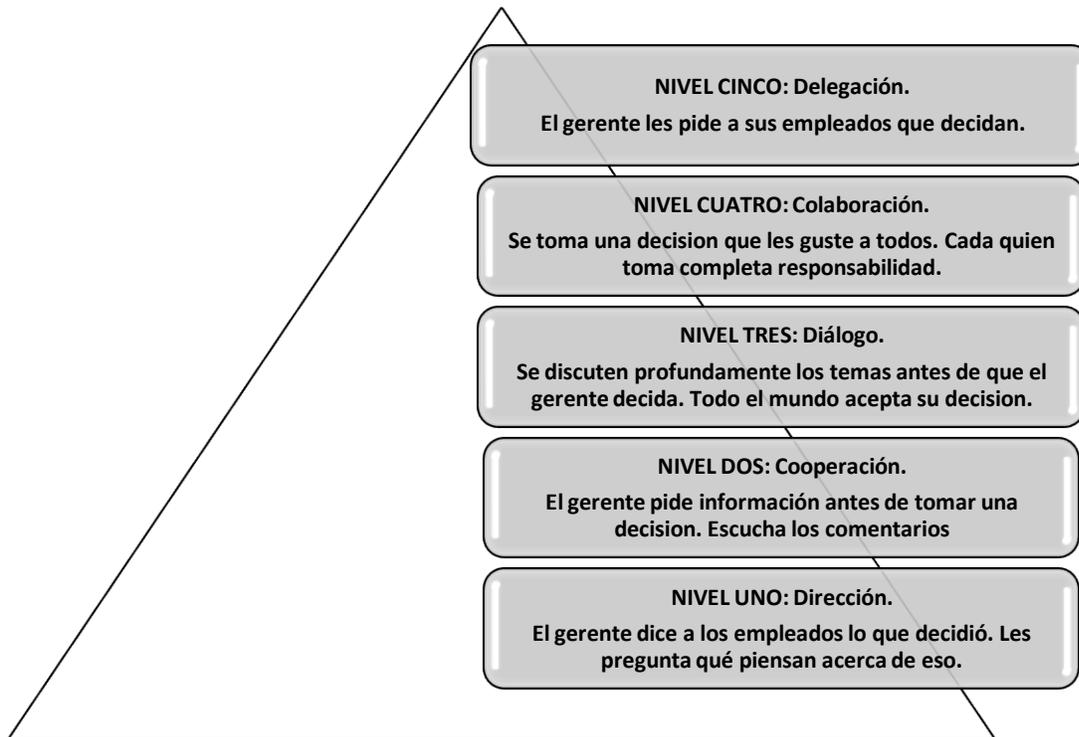
Una de las recompensas de facultar es que debe comenzar a generar ideas para la mejora de servicio a partir de las personas en la línea de batalla, quienes conocen el trabajo y sus demandas. Debido a que no se desea que estas ideas se pierdan en el sistema o que fracasen al convertirse en acciones, es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

3.6.5.2. Control y toma de decisiones

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

La autora Cynthia Scout muestra una escala de decisiones que representa el nivel que un gerente puede escoger cuando comparte la toma de decisiones con su equipo. Ver figura 10.

Figura 10. **Escala de decisiones**



Fuente: MORRIS, Steve. *Empowerment eficaz en una semana*, p. 45

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

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

A través de la dirección participativa, al administrador le corresponde realizar lo siguiente:

- A. Informar a sus subordinados sobre la política y objetivos de la empresa y de sus departamentos.
- B. Establecer un acuerdo con sus subordinados, respecto a los objetivos y prioridades de las unidades de trabajo.
- C. Lograr que sus subordinados participen en cualquier proceso de planificación, toma de decisiones o resolución de problemas que esté relacionado con el trabajo diario.
- D. Mejorar el proceso de comunicación dentro de la unidad de trabajo.
- E. Conseguir el compromiso de sus subordinados, respecto al logro de los objetivos de su unidad.

Es importante enseñar a tomar decisiones y asociarlos a los resultados del negocio. Los empleados tienen el conocimiento y la experiencia adecuados. Se trata de liberar el talento de cada uno en beneficio de la organización, tanto del gerente como de los empleados mismos. Cosa contraria al modelo tradicional de pirámide, en el cual la dirección trata de creer en su gente y tener fe en su capacidad; sin embargo, pasan la mayor cantidad de su tiempo dirigiendo, supervisando, controlando y tomando decisiones de bajo nivel.

3.6.5.3. Formación para la responsabilidad

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

- A. Elegir una tarea cuya responsabilidad se pueda compartir y luego seleccionar empleados con los conocimientos y técnicas, combinadas con los de la gerencia, se ajusten a las exigencias de dicha actividad.
- B. Posteriormente se tiene que comentar a los empleados el contenido de la tarea, la información necesaria para desarrollarla y los recursos que habrá que utilizar, de tal manera que exista una total comprensión.
- C. Planificar la tarea, la información y los recursos, así como las técnicas y conocimientos que se aportarán para su realización.
- D. Poner los acuerdos por escrito, incluyendo el resultado que se quiere conseguir reflejando las ideas con claridad y precisión.
- E. Acordar los casos o momentos en los que deberán reunirse, evitando así, que la tarea se vea innecesariamente interrumpida.
- F. Una vez completada la tarea, reexaminar lo que se ha logrado, por qué se ha hecho y qué resultados se obtuvieron (no la tarea en sí misma, sino las funciones y la responsabilidad compartidas). Aquí se podrá compartir lo que se ha aprendido, lo que funcionó y lo que habría que cambiar.

Son necesarias dos cualidades que hay que forjar en los empleados:

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

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

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

3.6.5.4. Formación para la creatividad

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

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

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

El paso de la percepción puesto en marcha o aplicación no ocurre inmediatamente. Las ideas tienen que pasar por un proceso de incubación. En algunos casos esas ideas y formas distintas de apreciar la realidad tienen que dejarse en gestación.

Durante este periodo de incubación, los empleados deben recabar una buena cantidad de información pertinente, la cual almacenan, recuperan, analizan, combinan, reordenan y, por último, reconfiguran para realizar algo distinto o dar soluciones nuevas.

Este período puede durar días, por lo que se requiere ser paciente y al mismo tiempo, perseverar hasta que llegue la luz para concretar las ideas en respuestas que se estaban buscando.

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

- A. Aprendizaje cooperativo: enseñar a los empleados las actitudes y habilidades necesarias para aprender mejor.
- B. Toma de conciencia de los riesgos: se debe conocer, en todo momento, cuáles son los riesgos y las oportunidades para la empresa, para ellos mismos y para los clientes. Los empleados deben aprender a ver intuitivamente lo que viene.
- C. Invitar a los empleados a ser ambiciosos, iniciadores con el coraje y la tenacidad, para aceptar difíciles desafíos.
- D. Reconocimientos y recompensas: premiar a los empleados por su aprendizaje, incluso si esas experiencias no generaran los resultados deseados.
- E. Gestión de transición: el cambio no debe ser un extraño para la organización creativa. Esto implica hacer una buena gestión del mismo.

- F. Intuición y lógica: el aplicar el pensamiento intuitivo con lógica, conducirá a ideas creativas y no convencionales. Animar a los empleados a usar estrategias de pensamiento diferentes. Animarlos a poner en duda supuestos para ver los problemas en una nueva luz, por lo que, no se deben matar ideas nuevas demasiado temprano. Se necesita tiempo para que maduren y afloren.

- G. Visión y valores: los empleados estarán motivados para realizar una tarea creativa si la visión y los valores de la compañía encajan o están de acuerdo con la propia visión personal y de valores. Se tiene que hacer un esfuerzo por entender los propósitos personales de vida y los valores de los empleados para asegurar el alineamiento entre empresa y empleado.

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

3.6.5.5. Crecimiento y aprendizaje

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

Desarrollar un ambiente de aprendizaje, significa que los empleados no solamente hacen que el trabajo esté bien hecho, sino que lo hacen de tal manera que aprenden cómo repetirlo, haciéndolo aún más efectivamente.

La habilidad clave no es nada más hacer el trabajo, sino también aprender a aprender.

Aunque una organización tiene muchos trabajos de rutina, las organizaciones con *empowerment* encuentran varios mecanismos para ofrecer a sus empleados la oportunidad de aprender y crecer, entre ellos están:

- A. Entrenamiento cruzado para expandir sus habilidades y ayudar a la gente a entender el trabajo de los demás.
- B. Rotulación de puestos en otras áreas de la compañía, para desarrollar habilidades y perspectivas.
- C. Participación en grupos de trabajo y en otros de solución de problemas específicos, para ayudar a que la empresa sea mejor, desarrollar calidad y definir nuevos productos y servicios.
- D. Delegación y enriquecimiento del puesto para ofrecer a los empleados más responsabilidad en su trabajo, expandiendo sus puestos por medio de la delegación de tareas en ellos.

La esencia es que los empleados trabajen todo el tiempo en sus responsabilidades y aprendan a eficientar las operaciones de la organización por medio del desarrollo de habilidades, derivado de los análisis basados en hechos.

Adquieren así, la habilidad de resolución de problemas, combinada con una voluntad de aprender, que constituyen los cimientos de las mejoras continuas. El valor comprobado del entrenamiento facilita la transición del pensamiento a la acción. La teoría se combina con la práctica y el desarrollo de habilidades se convierte en parte integral del incremento de eficiencia.

3.6.6. Prácticas directivas básicas para el éxito del *empowerment*

3.6.6.1. Compartir información

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

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

- A. La información es la primera llave para facultar a las personas y las organizaciones. Compartir la información administrativa con los empleados de una organización, no resulta destructivo, en tanto éstos se encuentren no sólo capacitados para interpretar, sino también para poder manejar adecuadamente la información de la organización.
- B. Permite a los empleados entender la situación actual en términos claros, siendo una manera de crear confianza en toda la organización. La confianza no se crea solamente con saber la información de una organización, existen otras variables que influyen en el factor confianza del personal. Conocer la información de la empresa puede generar confianza.

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

- D. Ayuda a las personas a ser más responsables, estimulándolas para actuar teniendo el máximo desempeño en la empresa. Cuando la Administración General de una organización comparte la información con sus empleados, éstos se sienten parte de la toma de decisiones, generando ese sentimiento de ser colaborador de su organización.

- E. Desarrolla estructuras y procedimientos que facultan a las personas. Cuando se comparte la información, se desarrollan las estructuras, esto facilita la toma de decisiones, ampliando así las fronteras de acción del empleado. Por ende, los procedimientos productivos se realizarán de forma más expedita.

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

3.6.6.2. Delegar autonomía

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

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

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

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

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

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

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

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

3.6.6.3. Reforzar el entrenamiento

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

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

3.6.6.4. Recompensar el compromiso

Es importante que las personas estén totalmente identificadas con la misión y visión de la organización y dispuestos a poner todo su talento y capacidad para el logro de los objetivos estratégicos y operacionales de ésta. El compromiso genera lealtad, perseverancia y sentido de pertenencia.

Lograr el compromiso implica que las personas comprendan, crean, asimilen e incorporen a sus propios valores los de la organización.

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

Para esto los sistemas de recompensa y reconocimiento son de suma importancia en las organizaciones, ya que desarrollan el orgullo y la autoestima.

Otro punto importante es asegurarse de supervisar el rendimiento del empleado y de obrar en consecuencia.

Si no se fija una recompensa, los empleados intentarán por todos los medios, al principio, que se les reconozcan sus méritos; si el reconocimiento nunca llega, decidirán que es indiferente hacer bien o mal el trabajo. Si no se recompensa a los buenos trabajadores, no existirá una motivación para que otros lleguen a serlo.

Es necesario comunicar a los colaboradores las consecuencias que pueden esperar: positivas y negativas, por una buena o mala labor. Existen 4 tipos de consecuencias importantes cuando se trabaja con empleados:

- A. Elogios: es uno de los aspectos más importantes de un sistema de recompensas; significa mostrar al empleado un sincero aprecio por lo que ha hecho. El elogio por tanto, debe seguir a la consecución de un objetivo o a la finalización de una etapa con éxito.
- B. Reconducción: utilizarla cuando un miembro del equipo no ha entendido la delegación original. Volver al principio de la delegación y volver a establecer, con más claridad, los objetivos y el plan para conseguirlo.
- C. Renegociación: si el nivel de rendimiento acaba siendo demasiado bajo o demasiado alto, es necesario volver a negociar la delegación. Hacer una lista y explicar las nuevas responsabilidades de la tarea ya renegociada y el nuevo conjunto de medidas y niveles de actuación.
- D. Reprobación: expresa su descontento por lo que ha hecho el miembro del equipo. Es preciso utilizarla para casos de mal cumplimiento o cuando una persona de demostrada competencia no desempeña su función, como debería. Es importante no reprender a los empleados nuevos que están aprendiendo una nueva función hasta que tenga todos los datos.

4. IMPLEMENTACIÓN DE LA MEJORA

4.1. Realización del análisis de puestos en toda la empresa

4.1.1. Realización de entrevistas

La realización de las entrevistas se lleva a cabo de forma verbal y se toman en cuenta varios aspectos, como: establecer un ambiente de cordialidad con el entrevistado, conocer su nombre, utilizar un lenguaje fácil de entender y comentarles en forma breve el propósito de la entrevista. Es necesario también seguir la guía estructurada de las preguntas, de manera que posteriormente se identifiquen las preguntas importantes. Por último es necesario revisar y verificar los datos de la entrevista, repasando la información con el empleado mismo.

Las preguntas que se realizaron verbalmente a los empleados de Comunicación, Medios y Publicidad, fueron las siguientes:

- A. ¿Qué puesto ocupa?
- B. ¿Cuáles son los principales deberes de su puesto?
- C. ¿En qué lugares diferentes trabaja?
- D. ¿En qué actividades participa?
- E. ¿Cuáles son los requisitos de educación, experiencia, capacidad?
- F. ¿Cuáles son las responsabilidades del puesto?

- G. ¿Cuáles son las condiciones de trabajo y el ambiente en el que se desarrolla?
- H. ¿Cuáles son las exigencias físicas del puesto?
- I. ¿Cuáles son las exigencias mentales y emocionales?
- J. ¿Cuáles son las condiciones de seguridad e higiene?

Al momento de realizar la entrevista a los diferentes empleados de Comunicación, Medios y Publicidad, se obtuvieron los siguientes resultados:

- A. Cada trabajador sabe qué puesto ocupa, y describe los principales deberes del mismo, definiendo los lugares donde trabaja y las actividades en las cuales participa.
- B. Un 60% de trabajadores sabe con exactitud cuáles son los requisitos de su puesto, en igual porcentaje conoce las responsabilidades exactas de su puesto.
- C. Un 70% describe con exactitud las condiciones y ambiente de trabajo.
- D. Un 95% describe las exigencias físicas, mentales y emocionales de su puesto; sin embargo, un 60% no lo describe con exactitud.

Adicional a los resultados expuestos, se obtuvieron datos de importancia para completar los cuadros técnicos de análisis cuantitativo de los puestos.

4.1.2. Realización de cuestionarios

Los cuestionarios son un complemento de las entrevistas, donde los trabajadores pueden explicar con menos presión, las preguntas realizadas.

Los resultados son diversos, la mayoría de trabajadores describe con exactitud las actividades que realiza; sin embargo, no conoce cuáles son sus responsabilidades asignada.

Es notorio que el trabajador que posee un grado académico más alto, es capaz de describir con mayor facilidad sus aptitudes, tareas, relaciones, toma decisiones, responsabilidades y condiciones de trabajo.

Además, conoce los requisitos de su puesto, por lo que es más consciente de la importancia de su rendimiento.

4.1.3. Observación

Al realizar la observación de cada uno de los trabajadores, es posible detectar que un 50% no realizó una amplia descripción de las actividades que realiza. Por lo que la observación es un método eficaz para la toma de tiempo exacta de las actividades diarias de cada trabajador.

Es importante crea un vínculo amistoso con cada trabajador al momento de observarlo, de esta manera es posible hacer una descripción más exacta de las funciones de cada uno.

4.1.4. Revisión de bitácoras de participantes

Cada empleado realizó su respectiva bitácora, describiendo sus actividades diarias durante la jornada de trabajo acordada. Es importante la observación para corroborar datos de las bitácoras, de manera que puedan obtenerse datos más exactos para la realización de la descripción de puestos.

4.2. Aplicación de técnicas para el análisis cuantitativo de puestos

Se determinó utilizar la técnica del Análisis de las Funciones de Trabajo para el análisis cuantitativo de puestos en Comunicación, Medios y Publicidad. Ya que esta técnica abarca el método de Análisis de puestos del Departamento del Trabajo, y a la vez toma en cuenta el grado de instrucciones específicas, razonamiento y juicio que se requieren para desempeñar cada trabajo. Se asignó un código a cada trabajador, ver tabla V.

Tabla V. **Códigos de trabajadores**

GERENCIA GENERAL	CMP-01	DIRECTOR DE PROYECTOS	CMP-20
GERENCIA ADMINISTRATIVA	CMP-02	DIRECTOR DE DISEÑO GRÁFICO	CMP-21
CONTABILIDAD	CMP-03	DISEÑO 1	CMP-22
TI	CMP-04	DISEÑO 2	CMP-23
LEGAL	CMP-05	DIRECTOR DE ASESORÍA EN	CMP-24
RR HH	CMP-06	MERCADOTECNIA Y PUBLICIDAD	
SECRETARIA-RECEPCIONISTA	CMP-07	CREATIVO	CMP-25
MENSAJERO	CMP-08	DIRECTOR DE PRODUCCIÓN	CMP-26
GERENTE DE MERCADEO Y VENTAS	CMP-09	AUDIOVISUAL	
DIRECTOR DE CUENTAS	CMP-10	PRODUCCIÓN AUDIOVISUAL	CMP-27
EJECUTIVO DE CUENTAS 1	CMP-11	EDITOR	CMP-28
EJECUTIVO DE CUENTAS 2	CMP-12	ANIMADOR	CMP-29
EJECUTIVO DE CUENTAS 3	CMP-13	AUDIO	CMP-30
DIRECTOR DE MEDIOS	CMP-14	DIRECTOR MULTIMEDIA	CMP-31
ASISTENTE MEDIOS VACANTE	CMP-15	DISEÑO WEB	CMP-32
MONITOREO	CMP-16	PROGRAMADOR	CMP-33
DIRECTOR DE VENTAS	CMP-17	DIRECTOR DE IMPRESIÓN DIGITAL	CMP-34
VENTAS 1	CMP-18	ROTULACIÓN E IMPRESIÓN	CMP-35
VENTAS 2	CMP-19		

Fuente: elaboración propia con datos de la empresa CMP, S.A.

Tabla VI. **Tabla de calificaciones**

Funciones básicas del trabajador, de acuerdo con el Departamento del Trabajo			
	Datos	Personas	Cosas
Actividades Básicas	0 Sintetizar	0 Guiar	0 Arreglar
	1 Coordinar	1 Negociar	1 Trabajo de precisión
	2 Analizar	2 Instruir	2 Operar-controlar
	3 Compilar	3 Supervisar	3 Manejar-operar
	4 Calcular	4 Entretener	4 Manipular
	5 Copiar	5 Persuadir	5 Atender
	6 Comparar	6 Hablar-orientar	6 Alimentar-desarrollar
		7 Servir	7 Manejar
	8 Recibir instrucciones		

Fuente: elaboración propia con datos de la empresa CMP, S.A.

A continuación se muestran los resultados obtenidos de dos trabajadores elegidos al azar, ver tablas VII y VIII

Tabla VII. **Ejemplo 1 análisis de las funciones de trabajo**

CÓDIGO DEL TRABAJO:						CMP-01				
REQUERIMIENTOS DEL TRABAJO (Ver tabla II):						INSTRUCCIONES DEL TRABAJADOR		DESARROLLO GENERAL EDUCATIVO (Rango 0-3)		
COSAS	%	DATOS	%	PERSONAS	%			RAZONAMIENTO	CÁLCULO	LENGUAJE
6	50	2	90	0	100	3		3	3	3
META:						OBJETIVO:				
Crecimiento de la empresa.						Planear y desarrollar metas a corto y largo plazo para el funcionamiento correcto de la empresa.				
TAREAS:										
El Gerente General debe administrar los elementos de la empresa, coordinar con todos los departamentos registros y análisis, velar por mantener buenas relaciones con cliente interno y externo.										
CRITERIOS DE DESEMPEÑO						CONTENIDO DE LA CAPACITACIÓN				
DESCRIPTIVO:						FUNCIONAL:				
- Administrar correctamente						- Administración de personal de toda la empresa.				
- Ser preciso y consecuente.						- Propuestas de crecimiento efectivas.				
NUMÉRICOS:						ESPECÍFICOS:				
- Registros y análisis exactos.						- Gerencia de alto nivel.				

Fuente: elaboración propia con datos de la empresa CMP, S.A.

Tabla VIII. Ejemplo 2 análisis de las funciones de trabajo

CÓDIGO DEL TRABAJO:		CMP-07								
REQUERIMIENTOS DEL TRABAJO (Ver tabla II):						INSTRUCCIONES DEL TRABAJADOR	DESARROLLO GENERAL EDUCATIVO (Rango 0-3)			
COSAS	%	DATOS	%	PERSONAS	%		RAZONAMIENTO	CÁLCULO	LENGUAJE	
1	75	1	65	8	100	3	1	1	3	
META:						OBJETIVO:				
Ser lo más eficiente posible.						Optimizar el tiempo para la realización de tareas asignadas.				
TAREAS:										
Atender clientes, facturar, cobrar, manejar órdenes de impresión y correspondencia.										
CRITERIOS DE DESEMPEÑO					CONTENIDO DE LA CAPACITACIÓN					
DESCRIPTIVO:					FUNCIONAL:					
- Realizar facturas sin errores. - Brindar excelente servicio al cliente.					- Atención y servicio al cliente. - Manejo efectivo de documentos					
NUMÉRICOS:					ESPECÍFICOS:					
- Cálculos exactos con las facturas.					- Conocimientos contables.					

Fuente: elaboración propia con datos de la empresa CMP, S.A.

4.3. Realización de descripción de puestos en toda la empresa

Tabla IX. Descripción de puesto

DESCRIPCIÓN DE PUESTO		
		
Rotulación e impresión	Activo	CMP-35
TÍTULO DEL PUESTO	ESTATUS	CÓDIGO DEL PUESTO
Comunicación, Medios y Publicidad	Impresión Digital	
EMPRESA	DEPARTAMENTO	
Ana Cristina Chajón	10-11-2010	
ESCRITO POR	FECHA	
Iomar de León	Q. 2100,00 – Q. 3500,00	
APROBADO POR	NIVEL DE PAGO	
Directos de Proyectos		
TÍTULO DE SUPERVISOR INMEDIATO		
Instalaciones vinílicas, realización de rótulos en acrílico, rotulación de vehículos, restaurante y material POP.		
RESUMEN		
Departamento de proyectos, departamento de diseño y departamento de ventas.		
RELACIONES		
REPORTA A:	SUPERVISA A:	
Directos de Proyectos	-	

Continuación tabla IX.

TRABAJA CON:		FUERA DE LA COMPAÑÍA:
Rebordeadora, <i>squishes</i> , cuchillas, taladro, reglas, caladora, montin 3M, tiner, acrílicos, PVC, adhesivos, mantas vinílicas.		Utiliza el mismo equipo.
RESPONSABILIDADES DEL PUESTO		
Instalaciones vinílicas con <i>squish</i> , manejo de maquinaria para material pop, mediciones de instalaciones, instalaciones de mantas vinílicas, realización de archivos de material que se usan para cada proyecto.		
OBLIGACIONES DEL PUESTO		
Instalaciones vinílicas como adhesivos y mantas, cálculo de materiales para cada proyecto, realización de rótulos en acrílico de todo tipo como encajuelado y troquelado, rotulación de vehículos, restaurante y material POP, realización de acabados finales a todos los proyectos.		
LÍMITES DE AUTORIDAD DEL PUESTO		
LÍMITE DE TOMA DE DECISIÓN:	Medidas finales, material POP, tiempo estipulado para cada proyecto.	
LÍMITE DE SUPERVISIÓN:	-	
LÍMITE DE PRESUPUESTO:	Igual a su salario.	
ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO		
Especialidad en diseño o dibujo en construcción, deseos de aprender. Capacitación en instalaciones, aptitudes especiales como salud estable, movilización a su domicilio		
CONDICIONES LABORALES Y ENTORNO FÍSICO		
Ambiente al aire libre y ambiente interno con suficiente ventilación.		

Fuente: elaboración propia con datos de la empresa CMP, S.A.

4.4. Divulgación de compensaciones

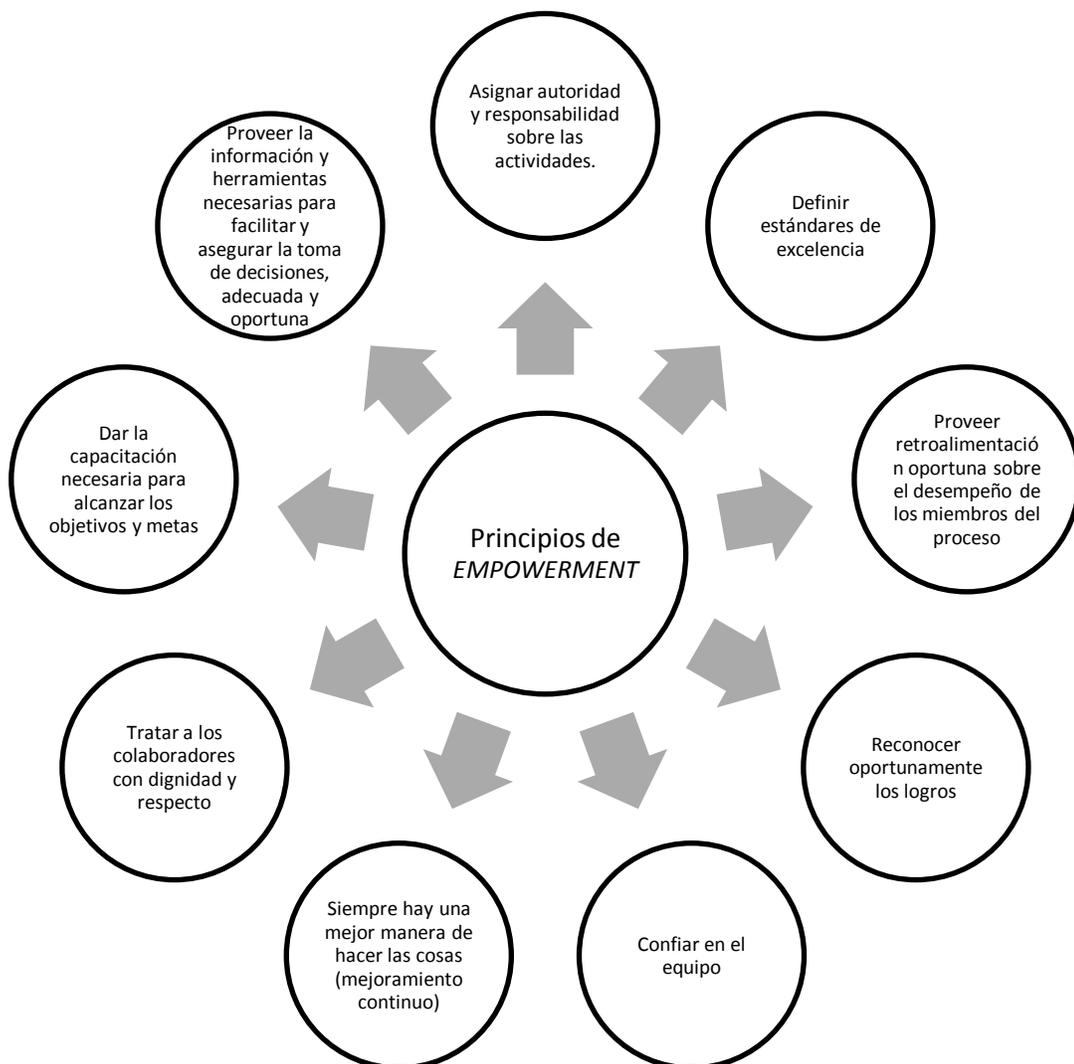
Éstos se divulgarán por grupos de personas en la empresa, a manera de no crear tensiones entre departamentos por los distintos incentivos a aplicar:

- A. Incentivos para los empleados de operaciones (plan de destajo directo): con este sistema de retribución, el trabajador recibe un pago por cada unidad que produce o procesa en la fábrica o el negocio.
- B. Incentivos para los administradores y ejecutivos (bono anual): planes diseñados para motivar el desempeño de los administradores, a corto plazo, y que están ligados a la rentabilidad de la compañía.
- C. Incentivos para vendedores (plan de comisiones): los planes de comisiones pagan a los vendedores en proporción directa con sus ventas, es decir pagan por los resultados y solo por los resultados.
- D. Incentivos para otros profesionales y empleados (pago por méritos): todo aumento de sueldo otorgado a un empleado es con base en su desempeño individual.

4.5. Aplicación de *Empowerment*

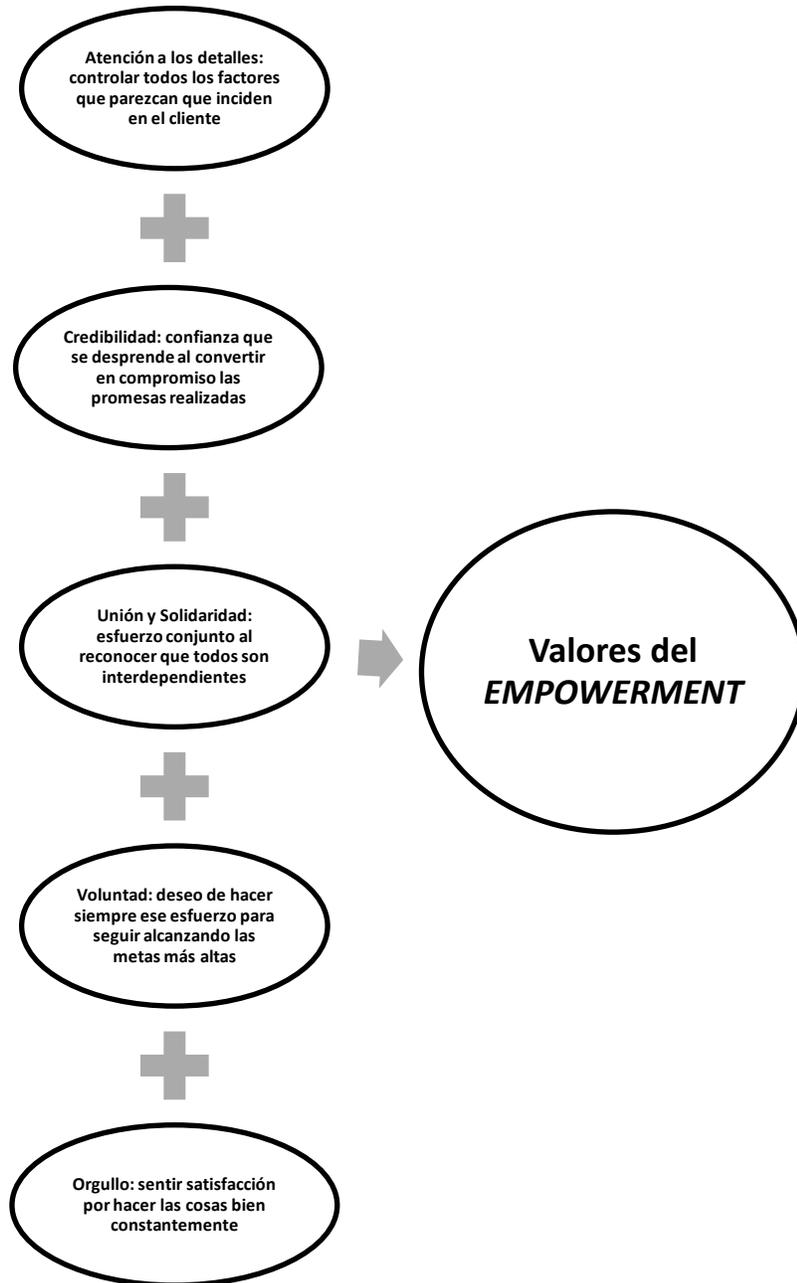
4.5.1. Divulgación de principios y valores del *Empowerment*

Figura 11. Principios del *Empowerment*



Fuente: MURREL, Kenneth. *Empowerment para su equipo*, p. 89

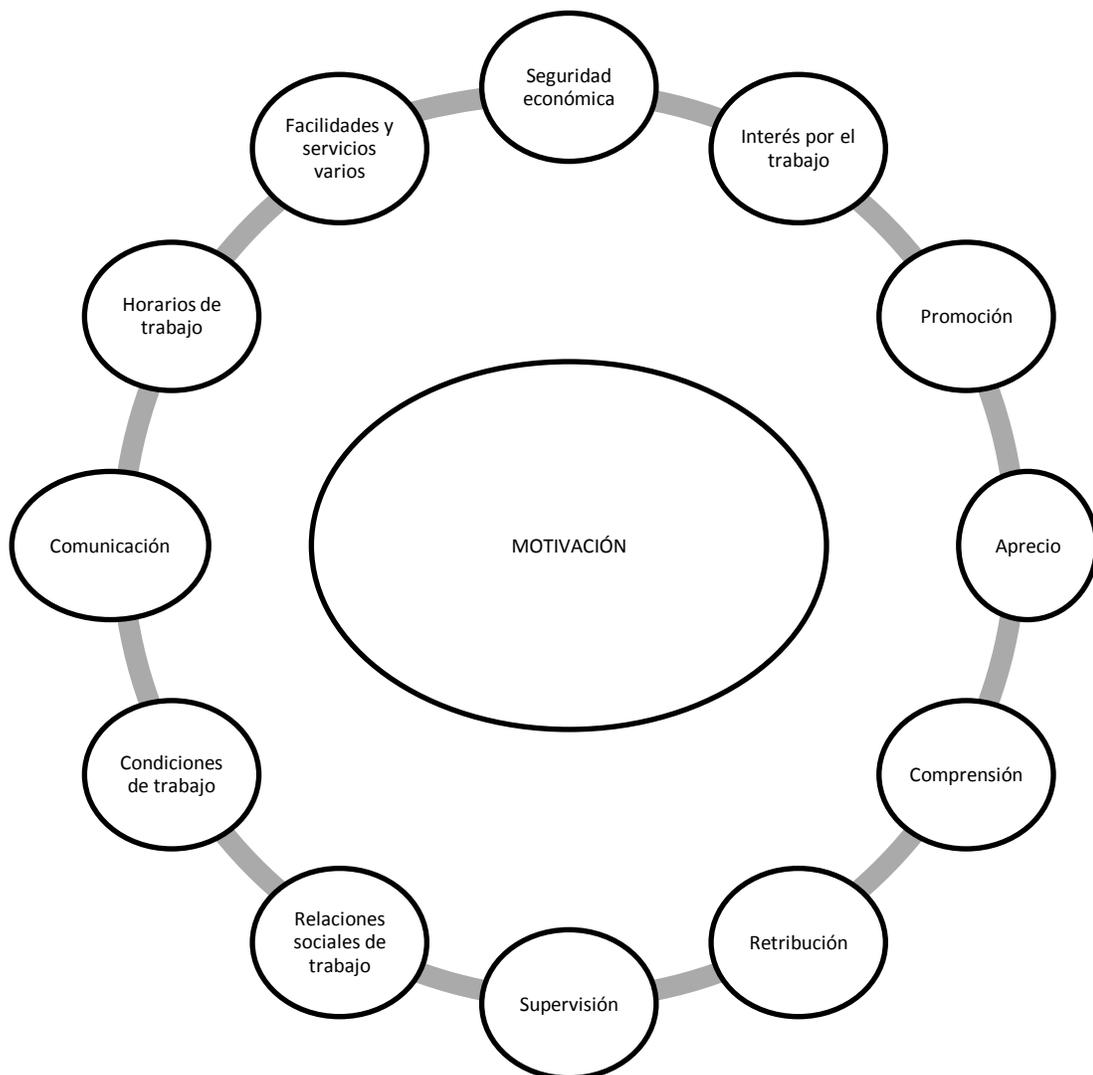
Figura 12. Valores del *Empowerment*



Fuente: MURREL, Kenneth. *Empowerment para su equipo*, p. 90

4.5.2. Divulgación de estrategia de motivación en la empresa

Figura 13. Motivación

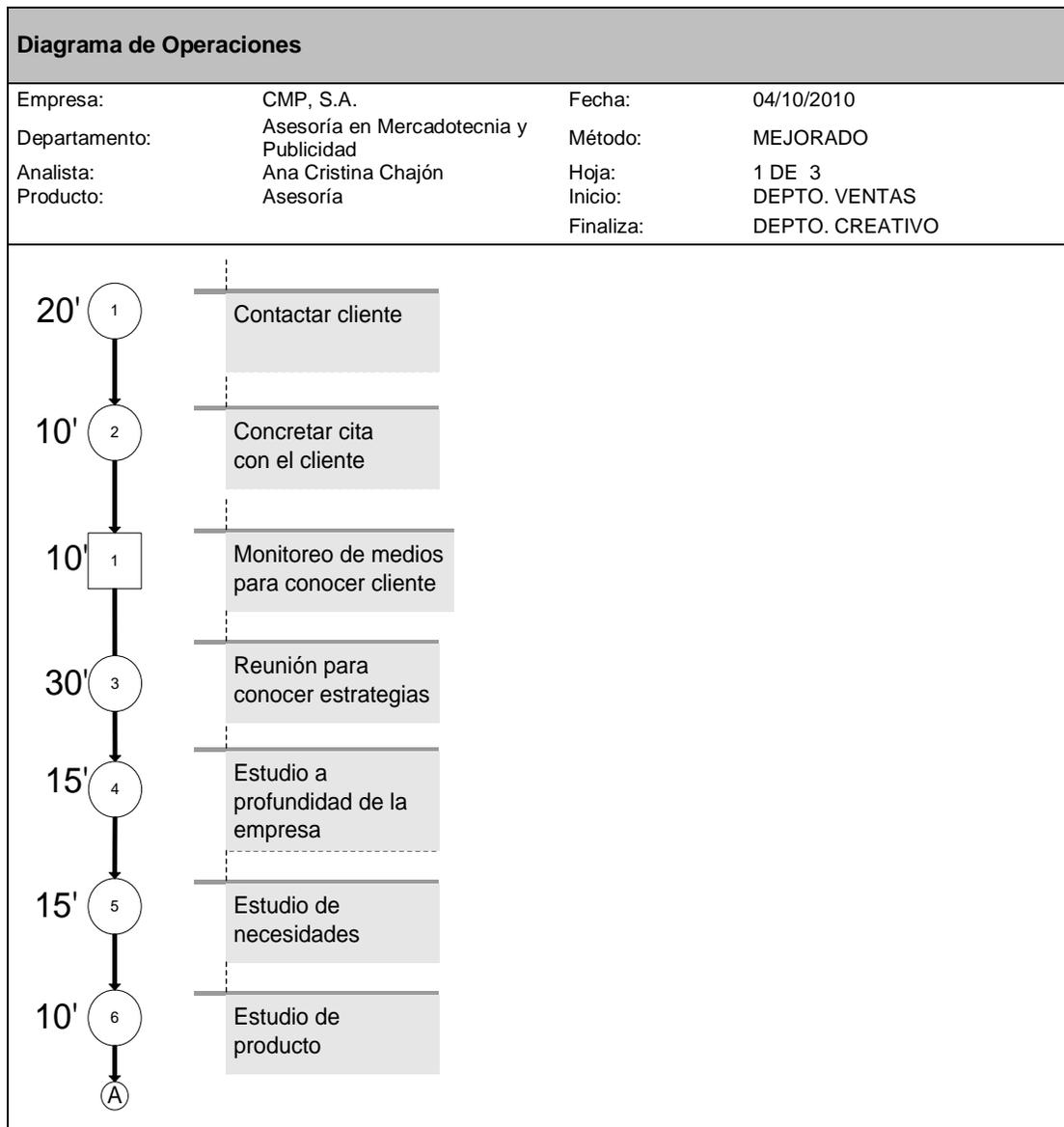


Fuente: MURREL, Kenneth. *Empowerment* para su equipo, p. 93

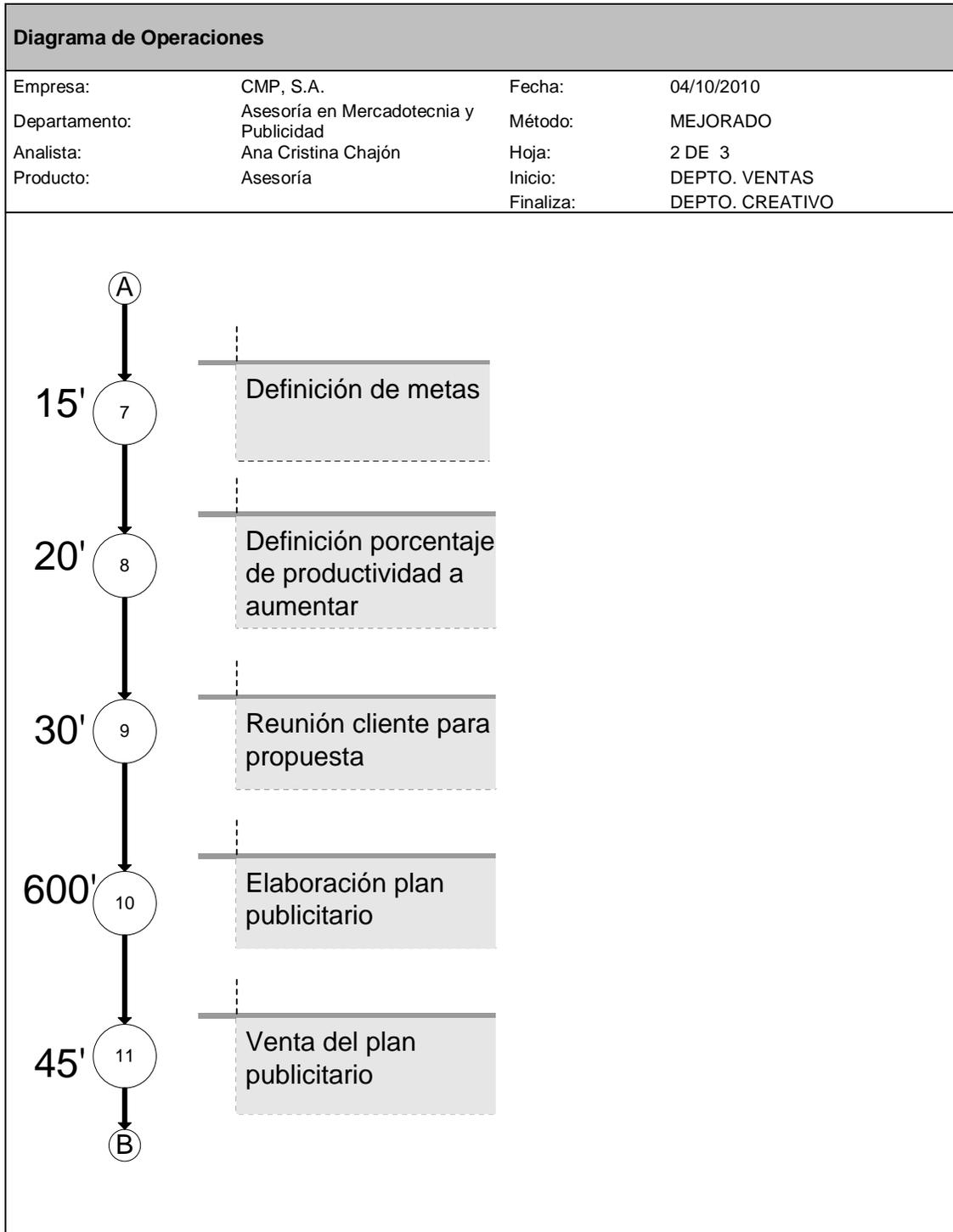
4.5.3. Descripción del nuevo proceso con diagramas de procesos mejorados

4.5.3.1. Asesoría en mercadotecnia y publicidad

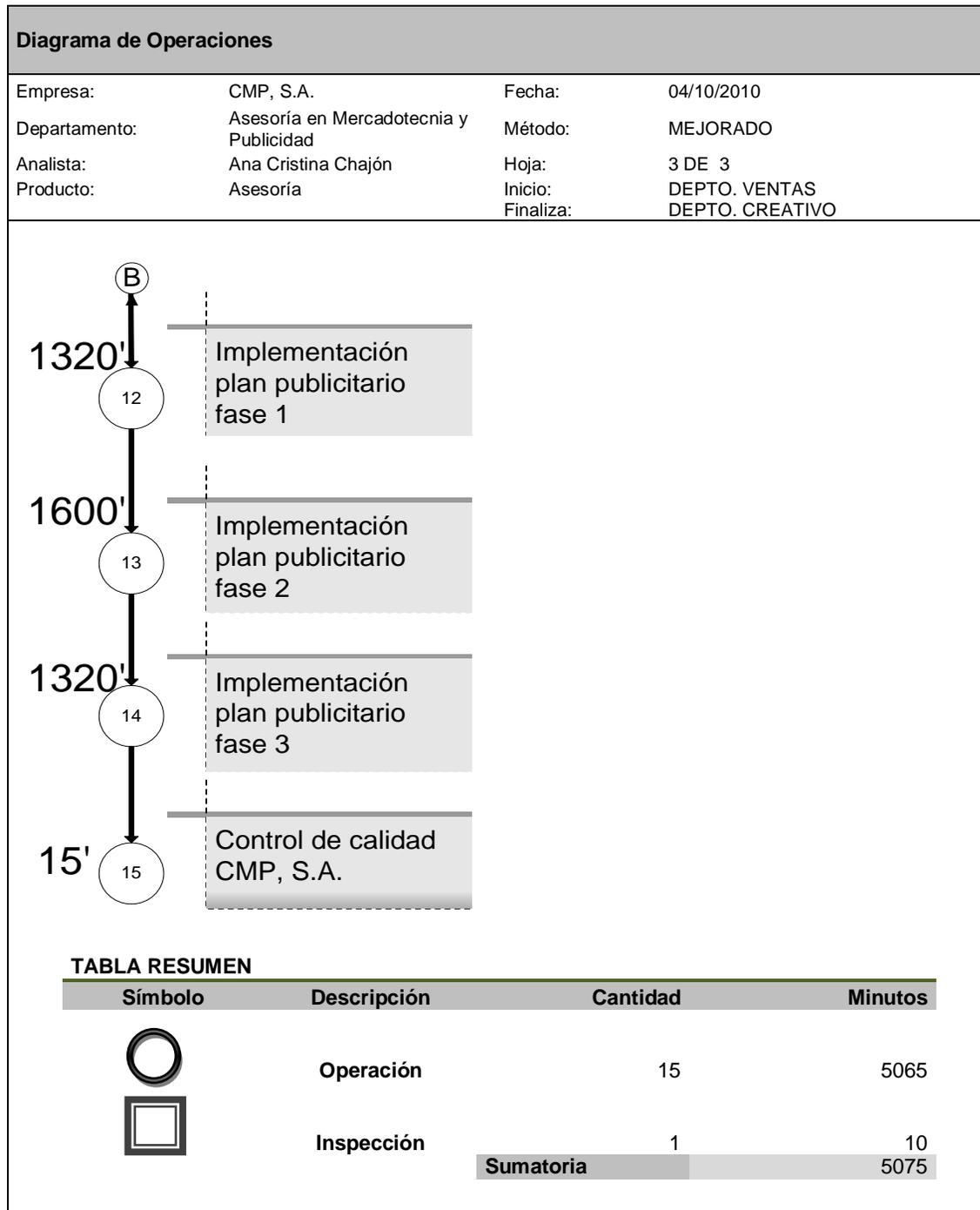
Figura 14. Diagrama de operaciones mejorado de Asesoría en mercadotecnia y publicidad



Continuación figura 14.



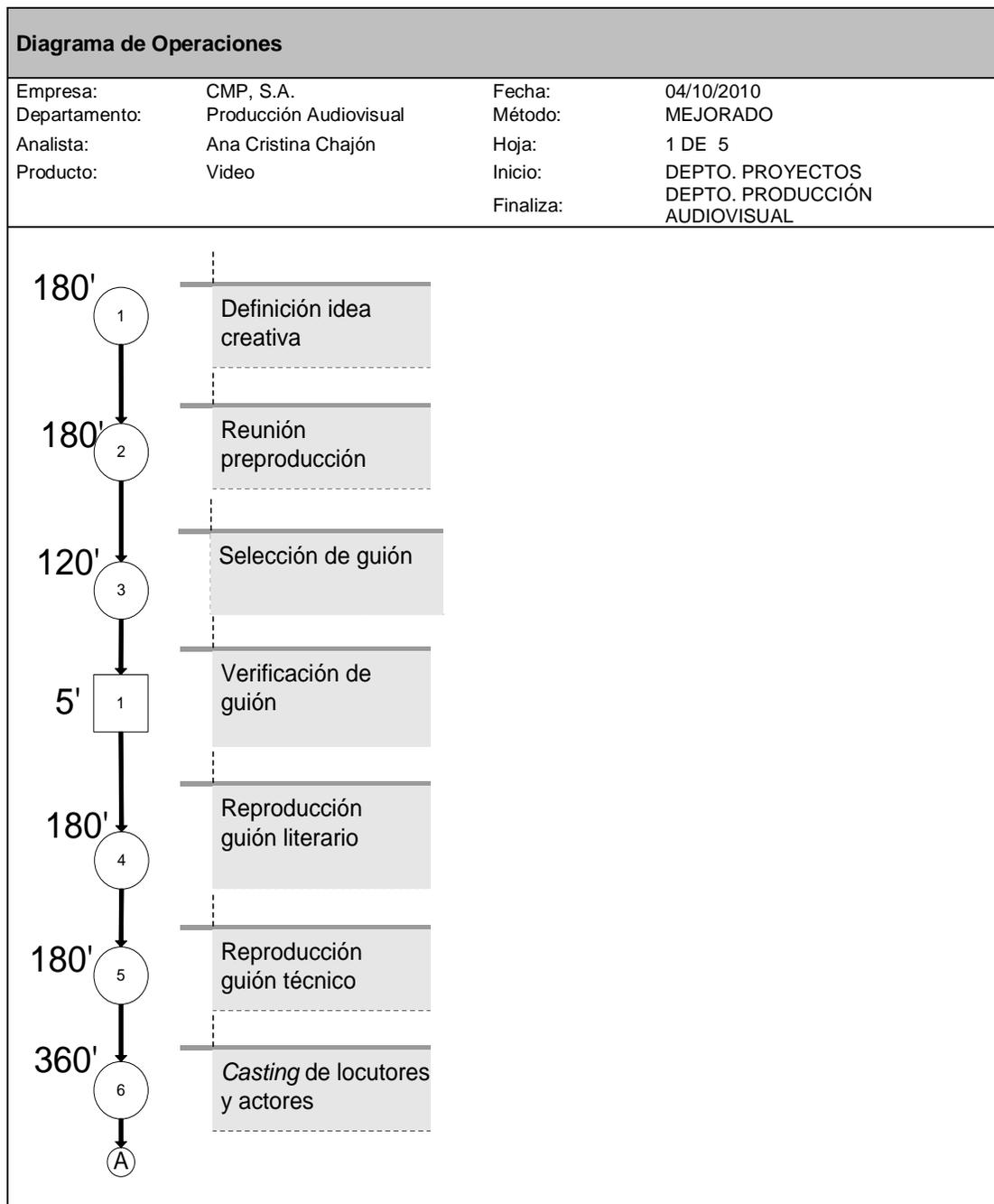
Continuación figura 14.



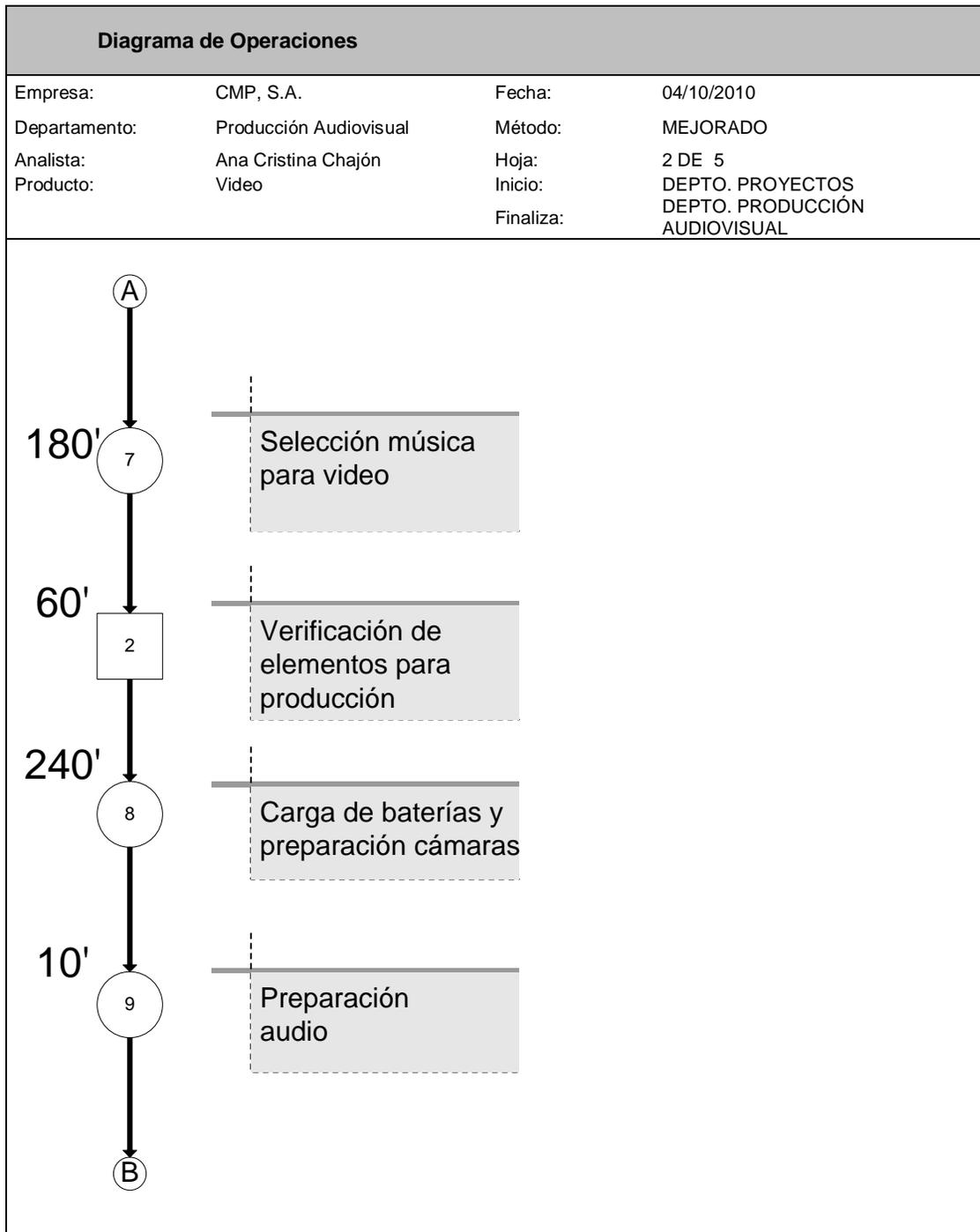
Fuente: elaboración propia con datos de la empresa CMP, S.A.

4.5.3.2. Producción audiovisual

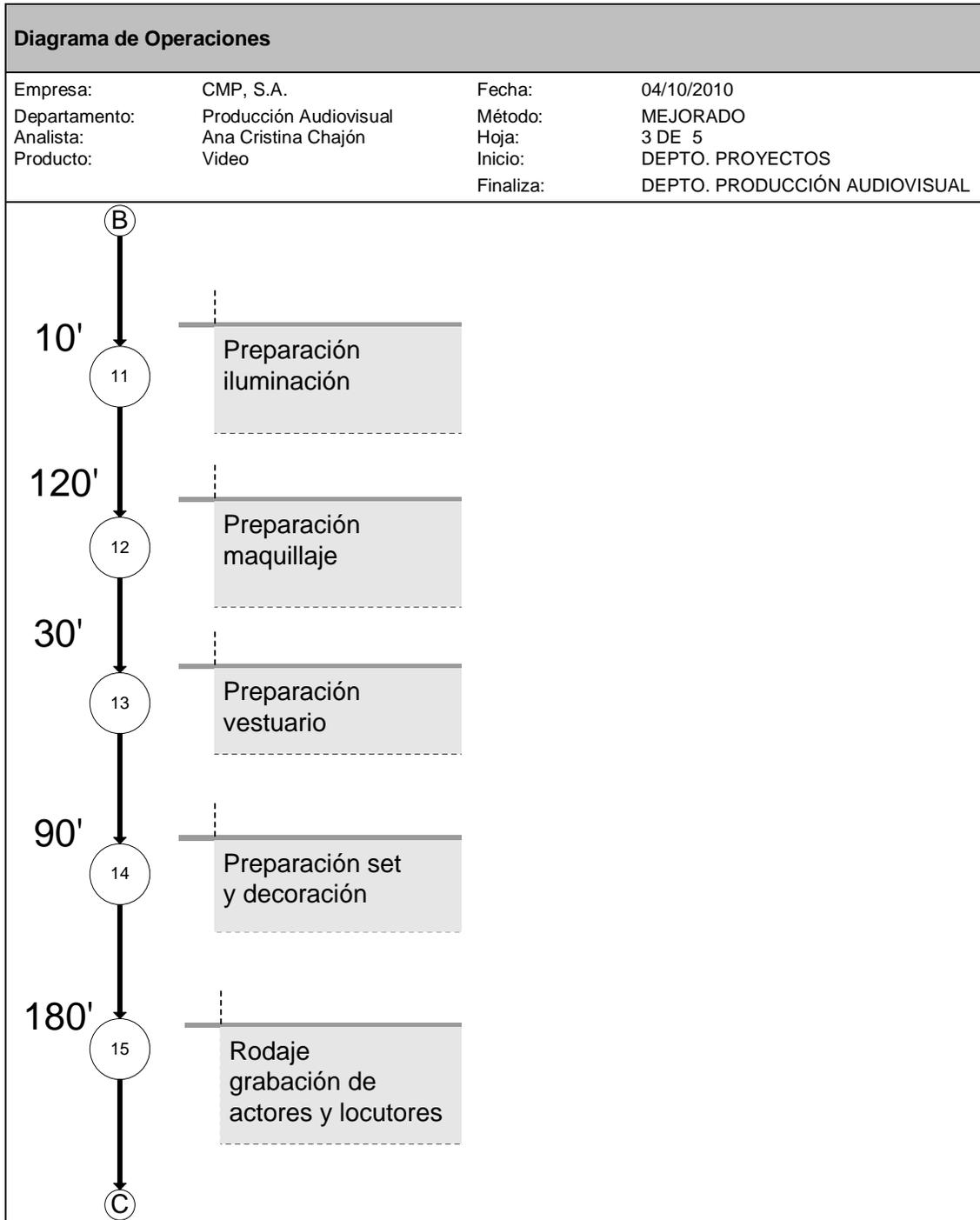
Figura 15. Diagrama de operaciones mejorado en producción audiovisual



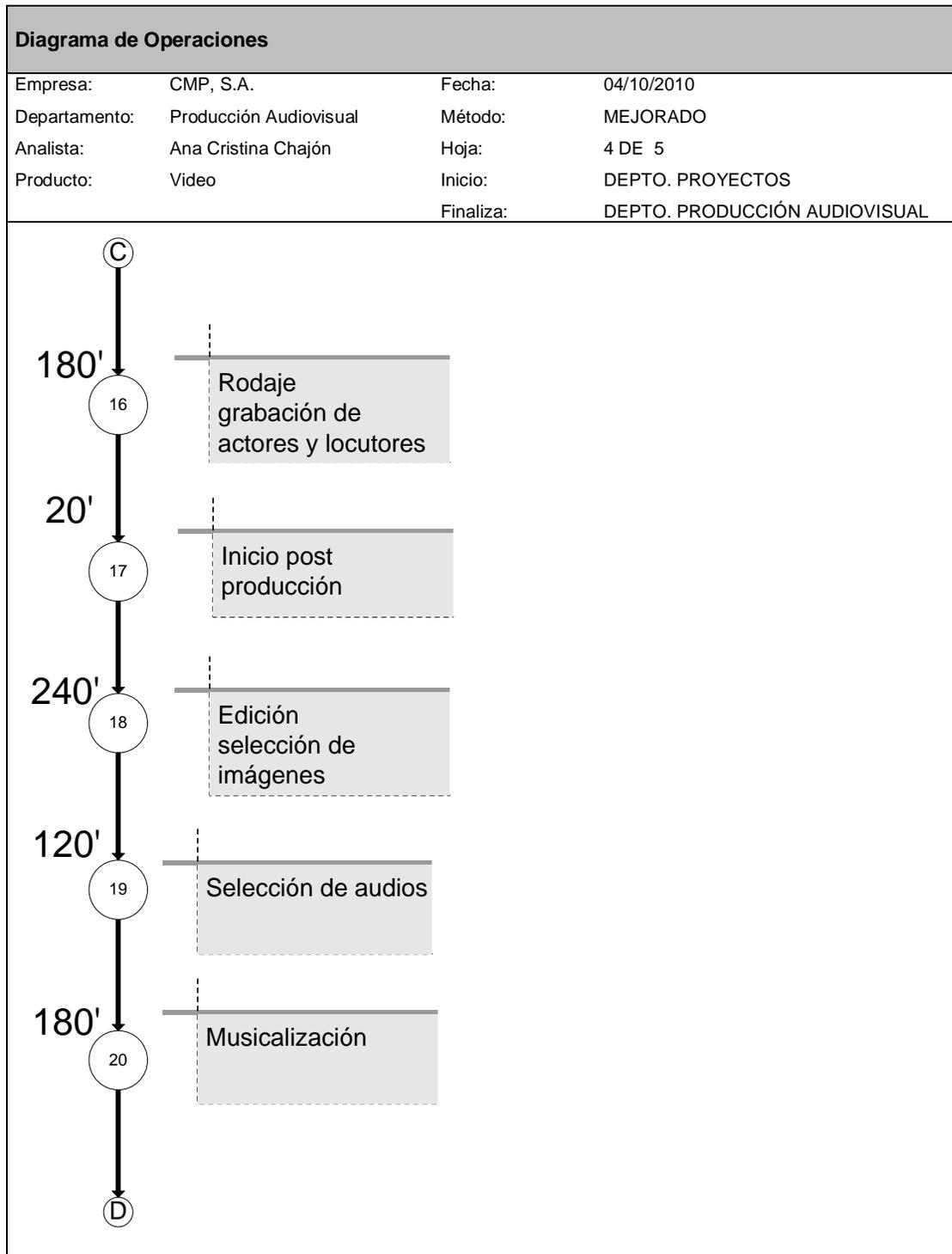
Continuación figura 15.



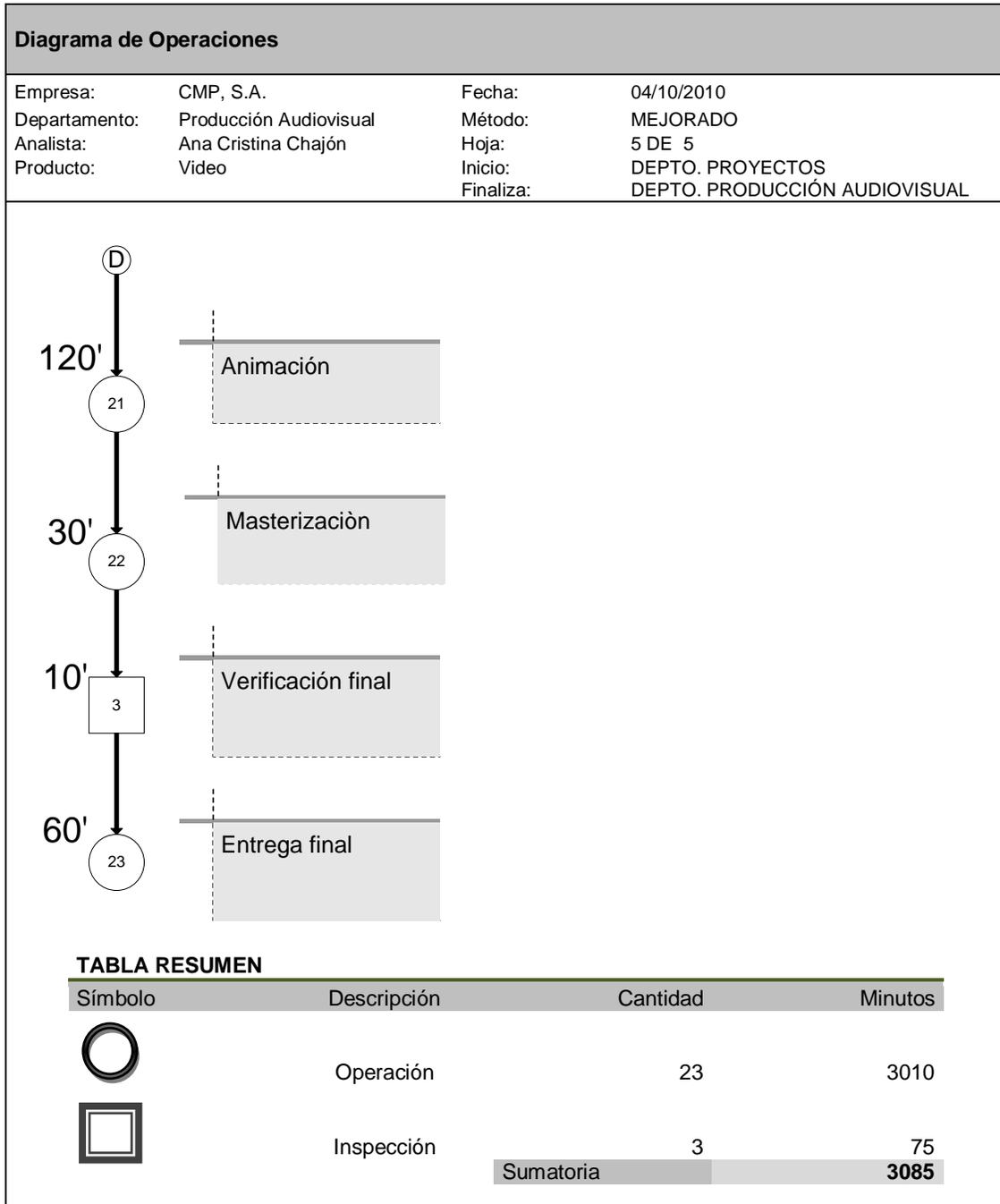
Continuación figura 15.



Continuación figura 15.



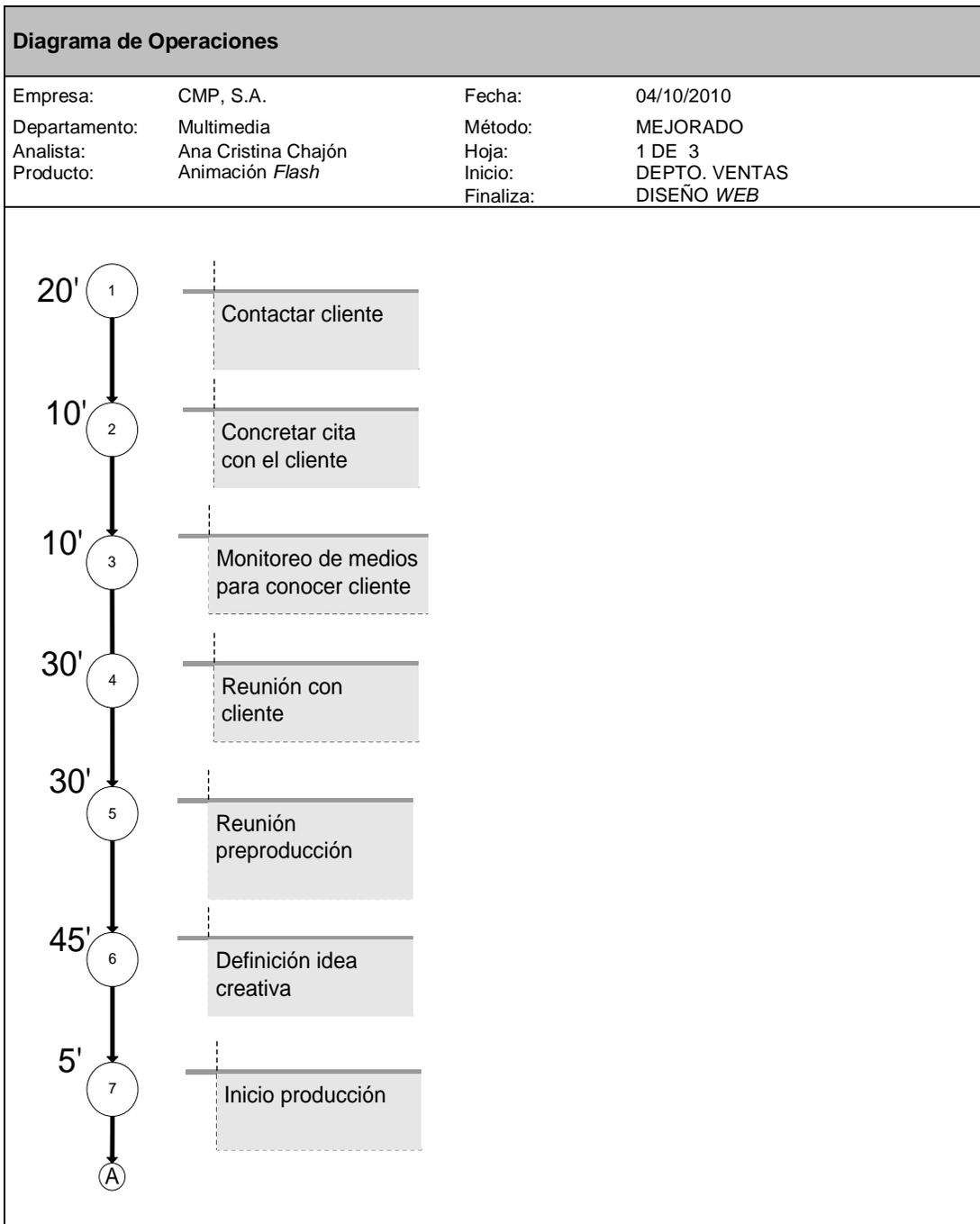
Continuación figura 15.



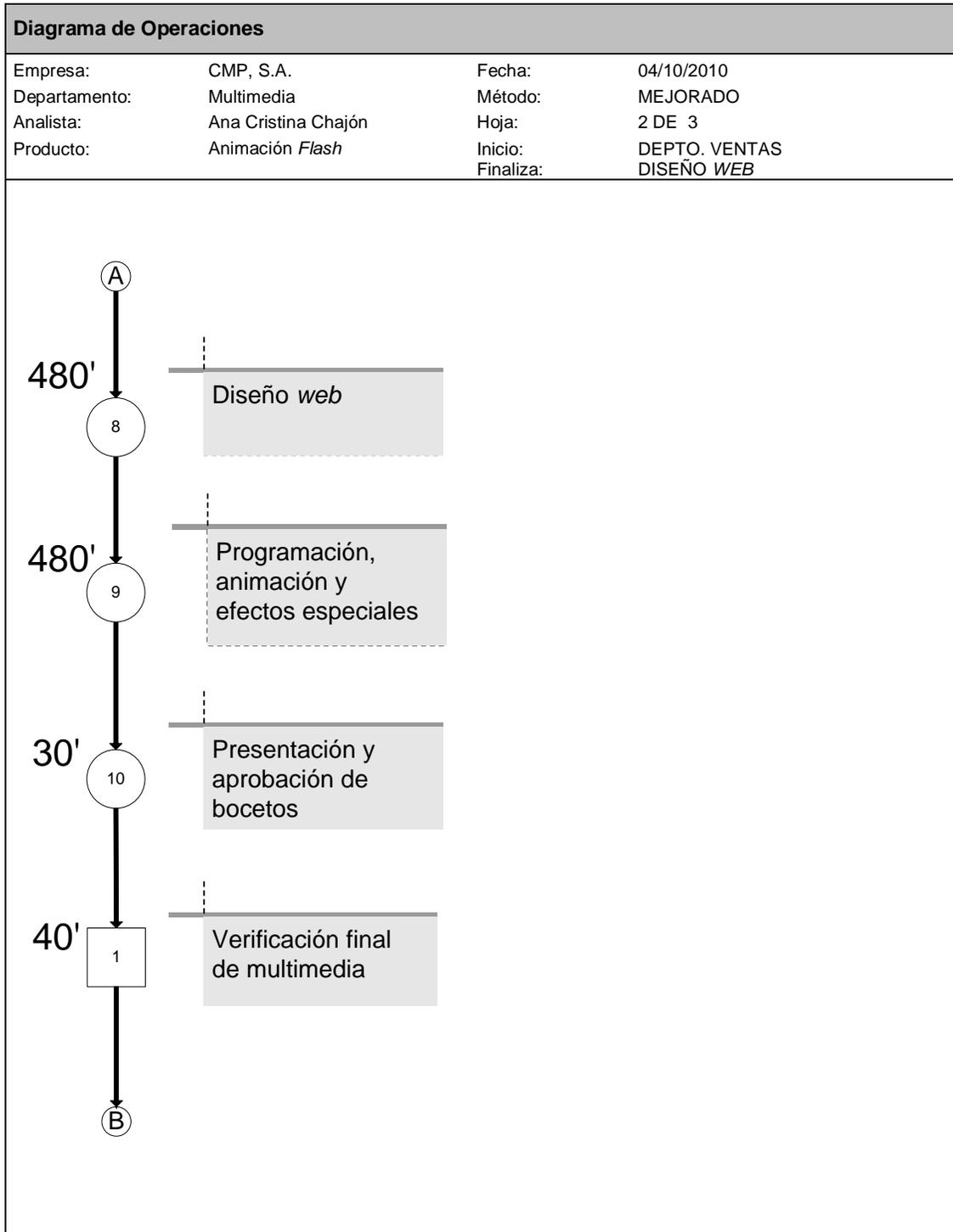
Fuente: elaboración propia con datos de la empresa CMP, S.A.

4.5.3.3. Multimedia

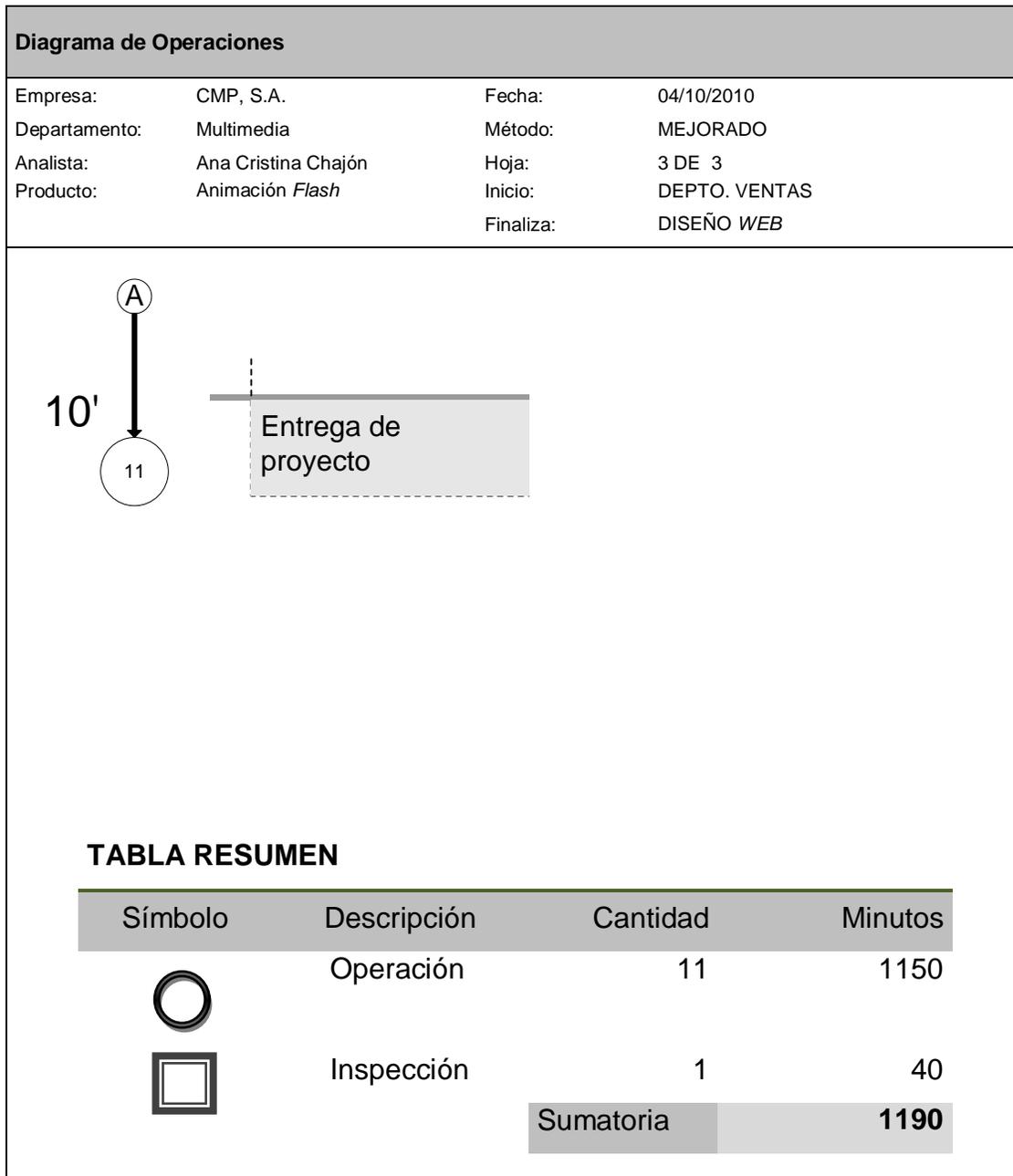
Figura 16. Diagrama de operaciones mejorado en multimedia



Continuación figura 16.



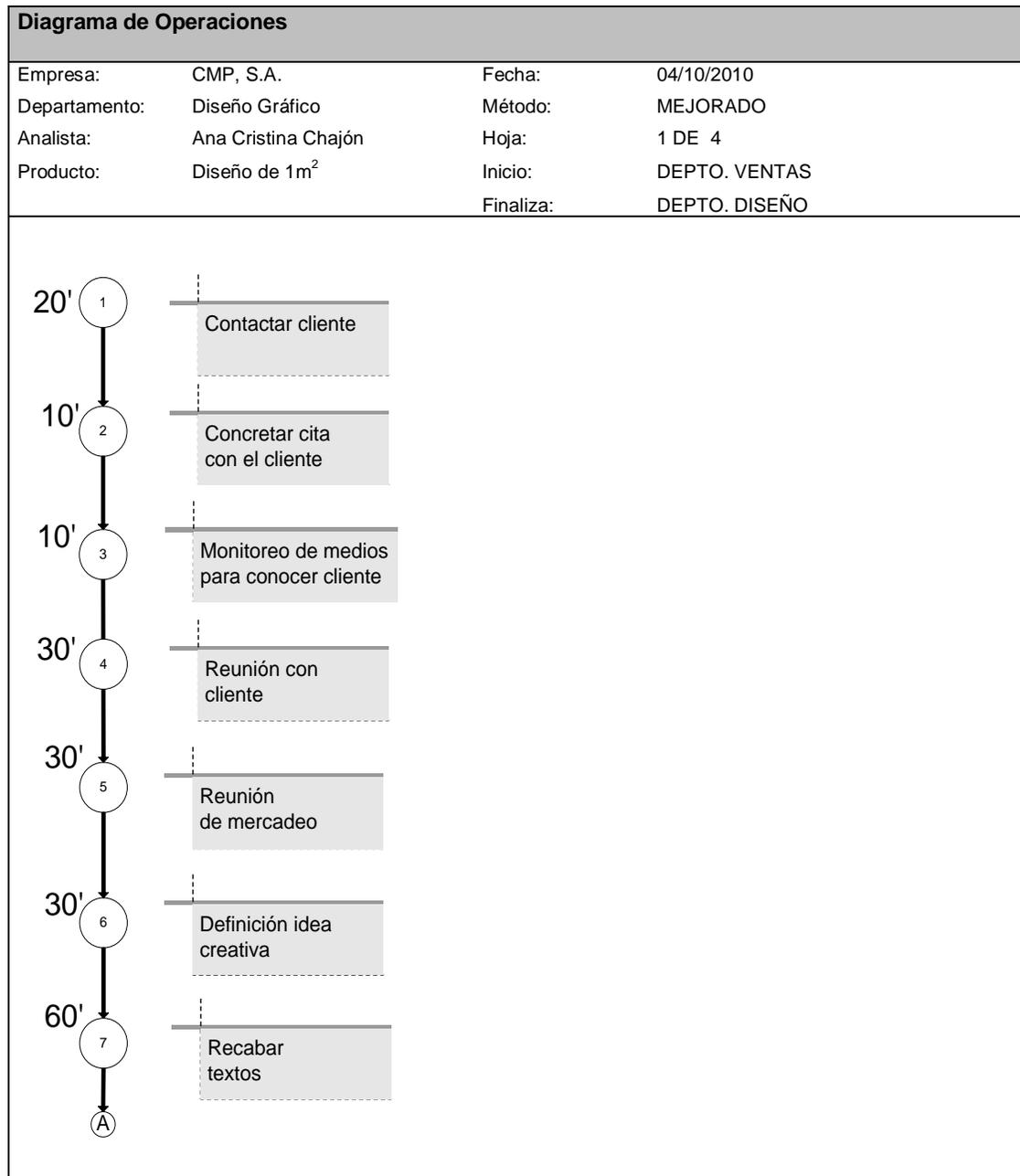
Continuación figura 16.



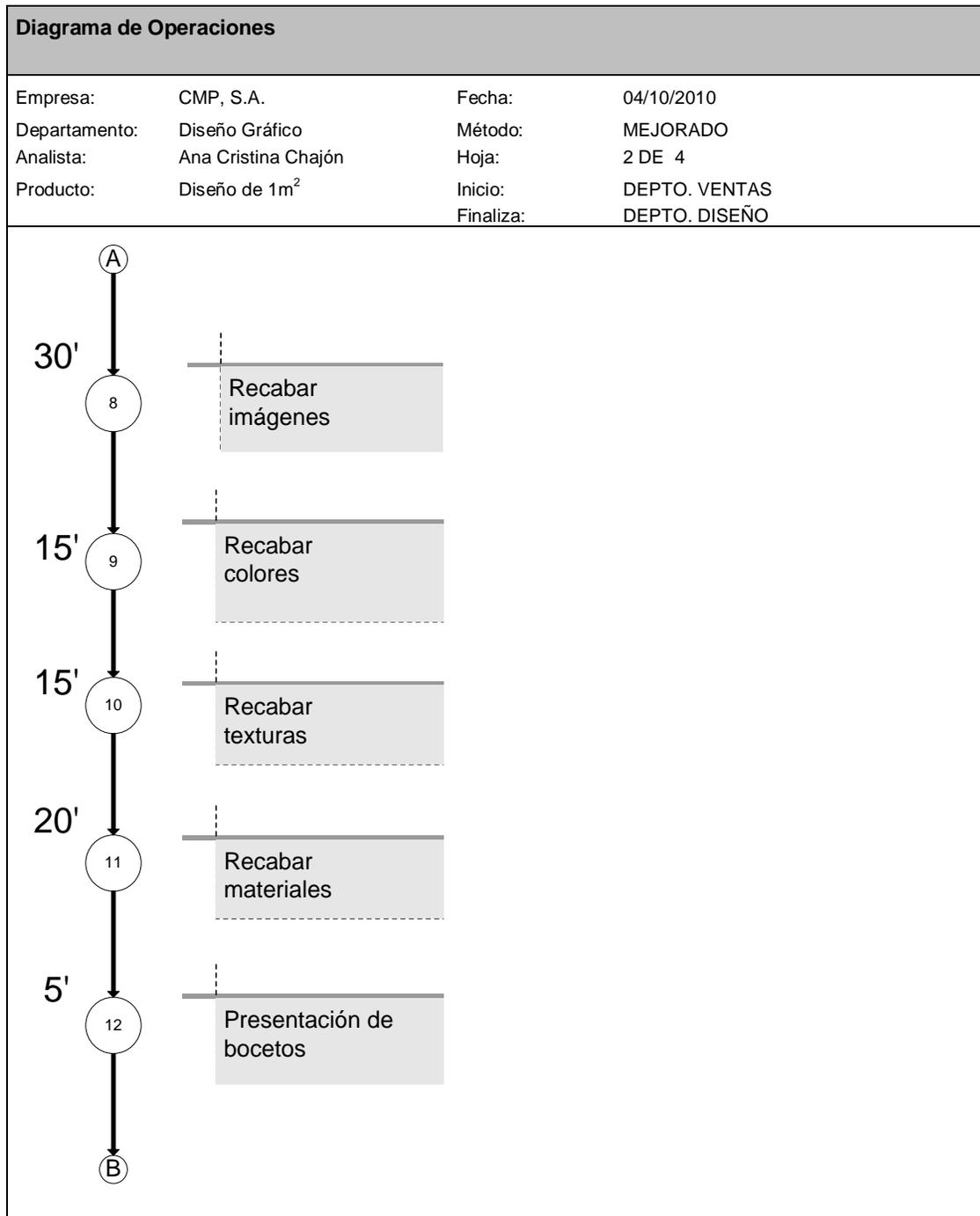
Fuente: elaboración propia con datos de la empresa CMP, S.A.

4.5.3.4. Diseño gráfico

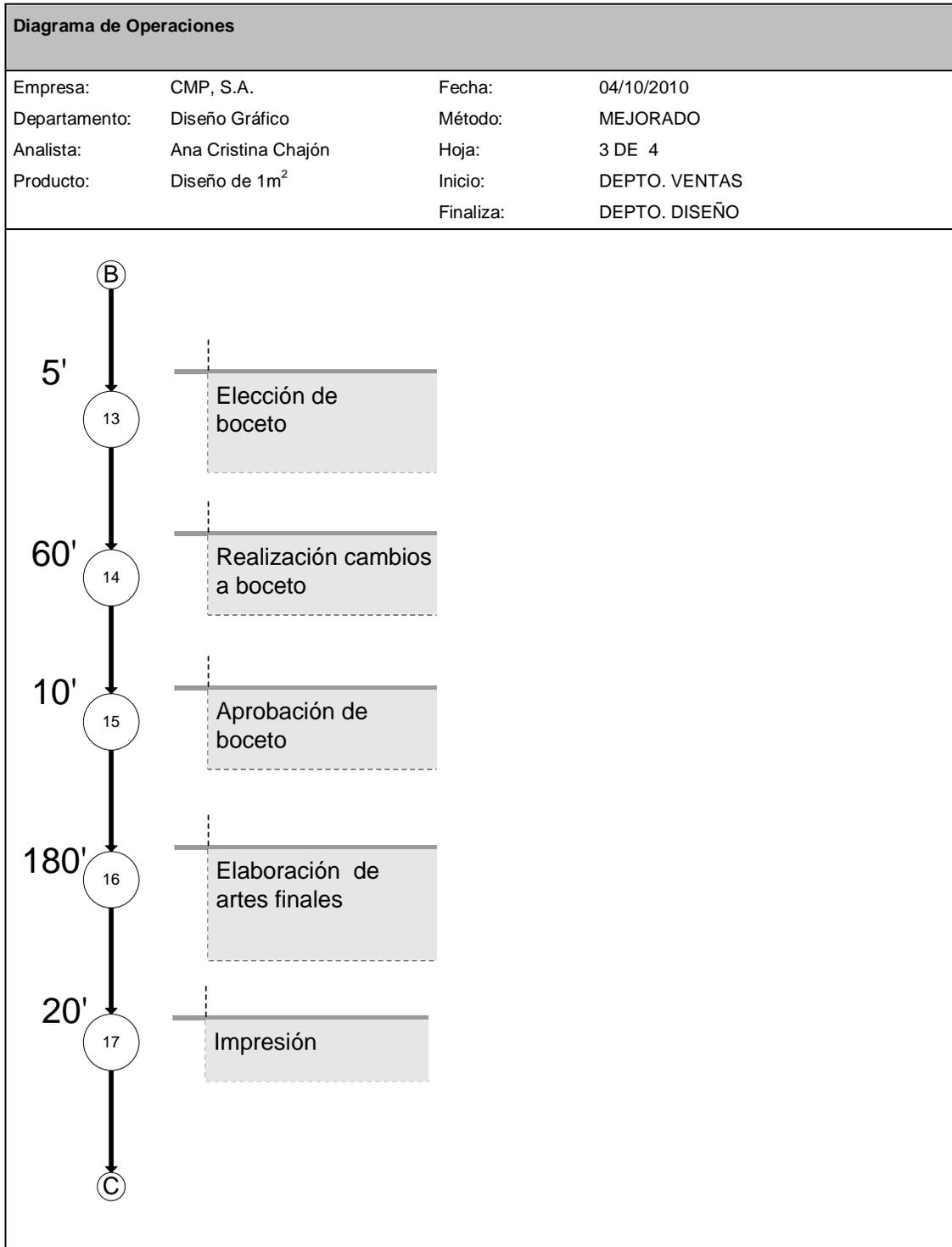
Figura 17. Diagrama de operaciones mejorado en diseño gráfico



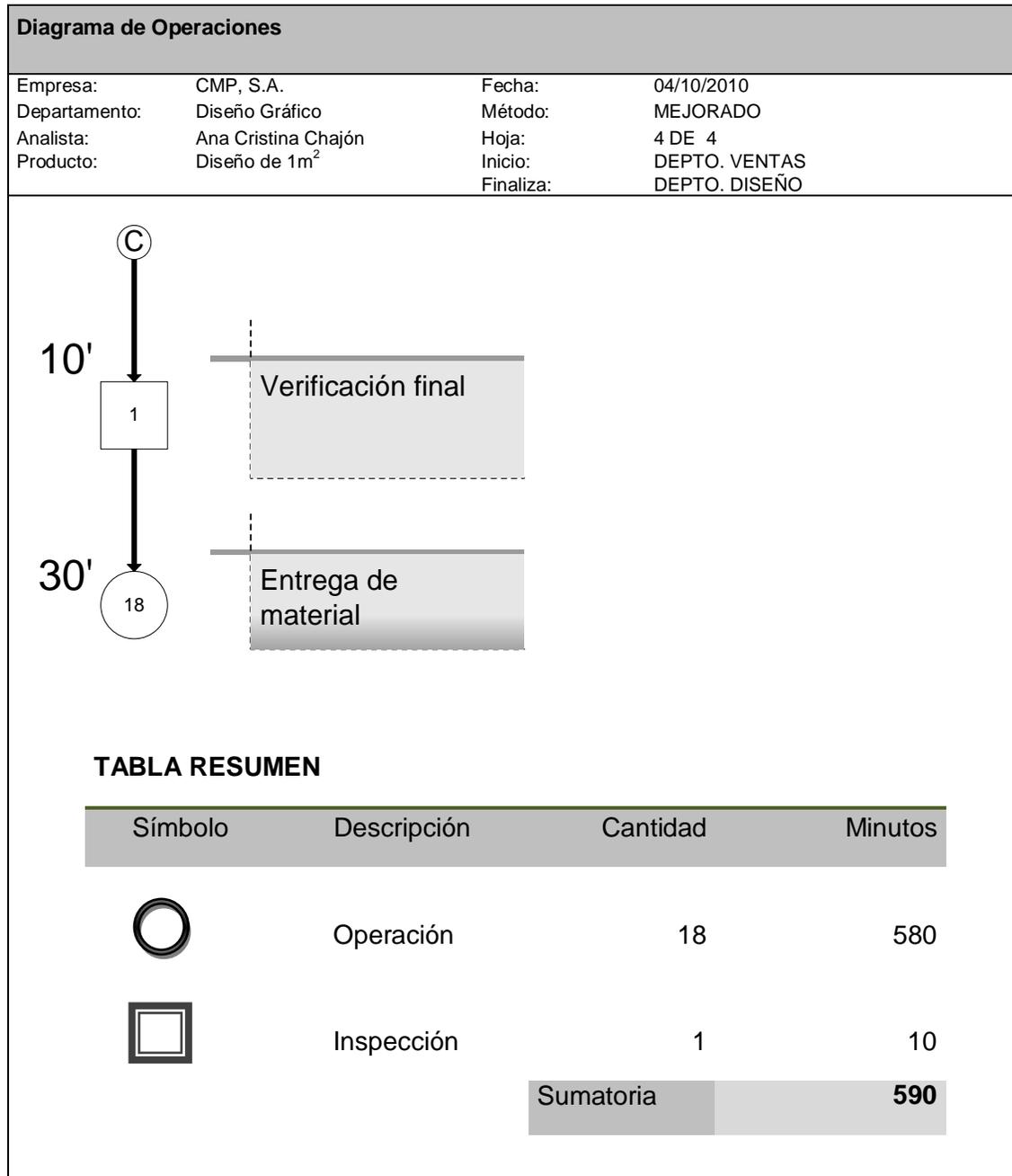
Continuación figura 17.



Continuación figura 17.



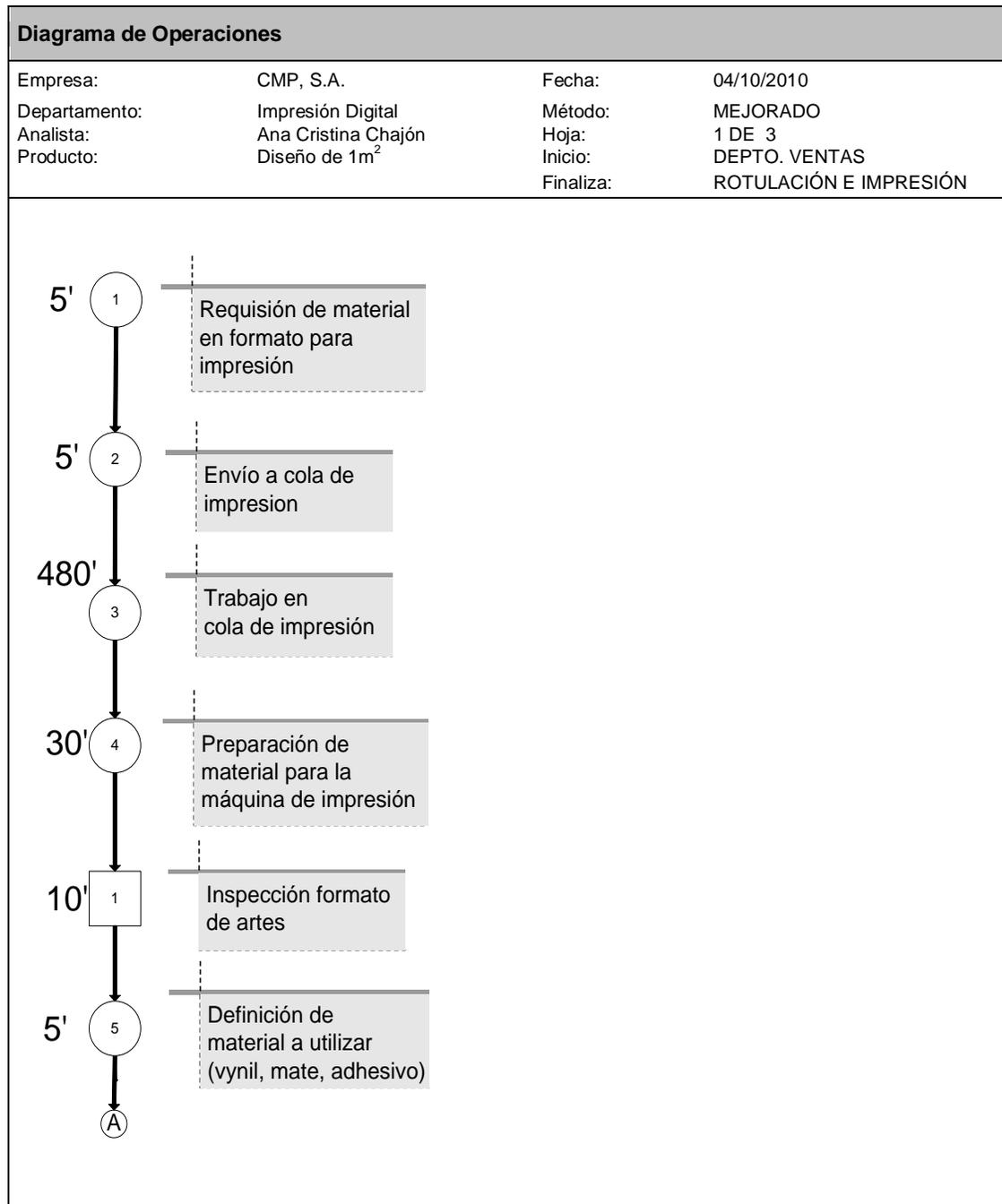
Continuación figura 17.



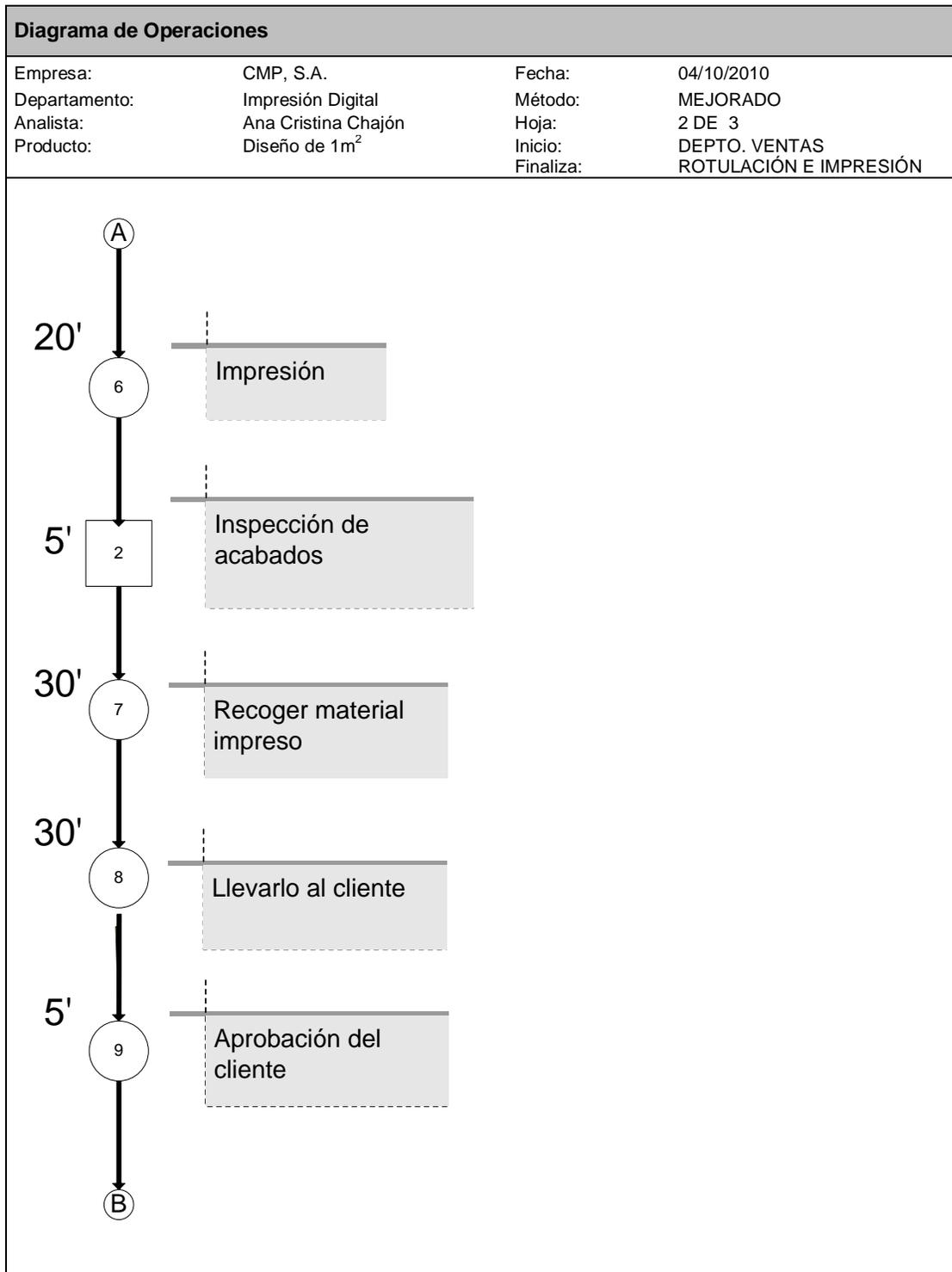
Fuente: elaboración propia con datos de la empresa CMP, S.A.

4.5.3.5. Impresión digital

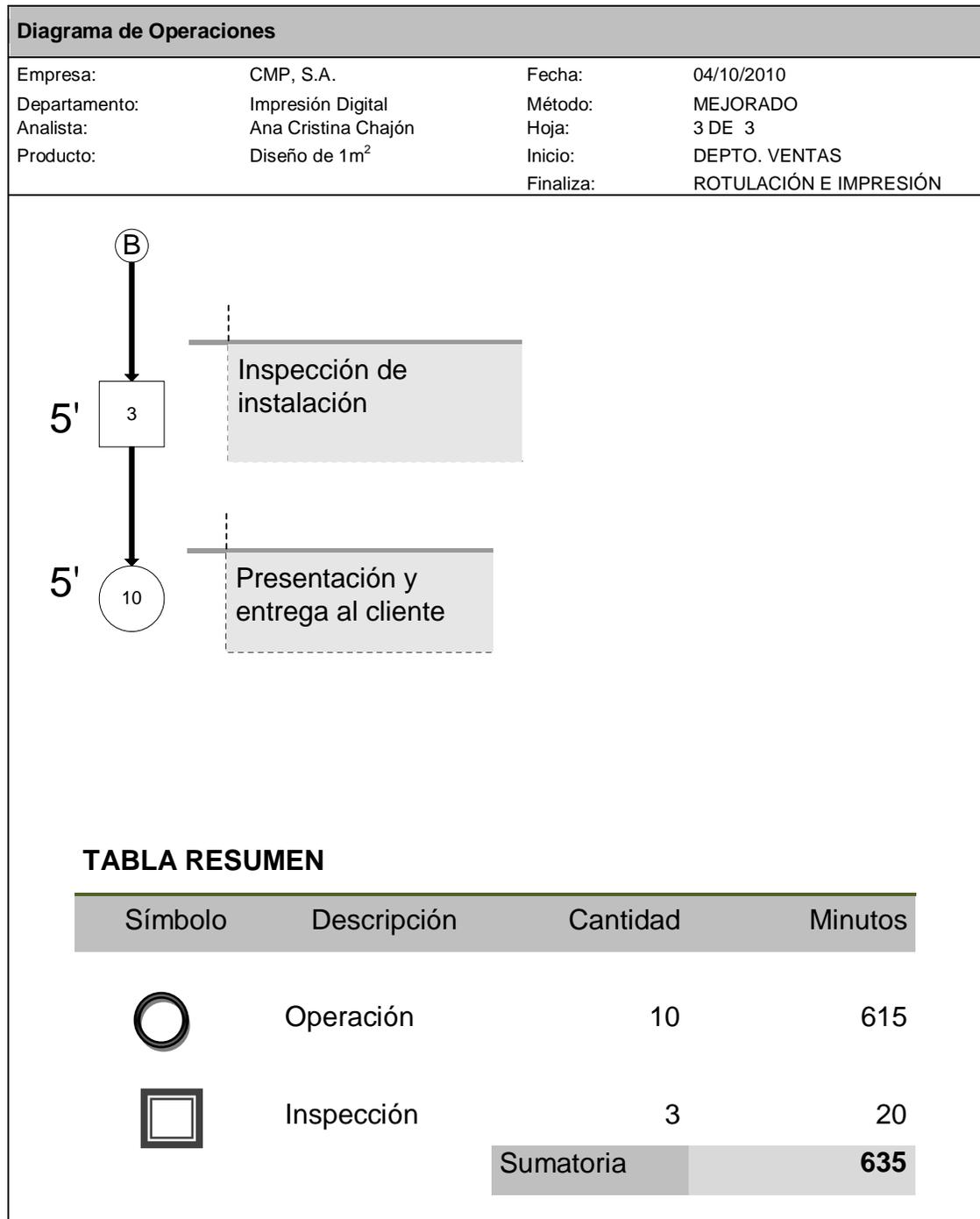
Figura 18. Diagrama de operaciones mejorado en impresión digital



Continuación figura 18.



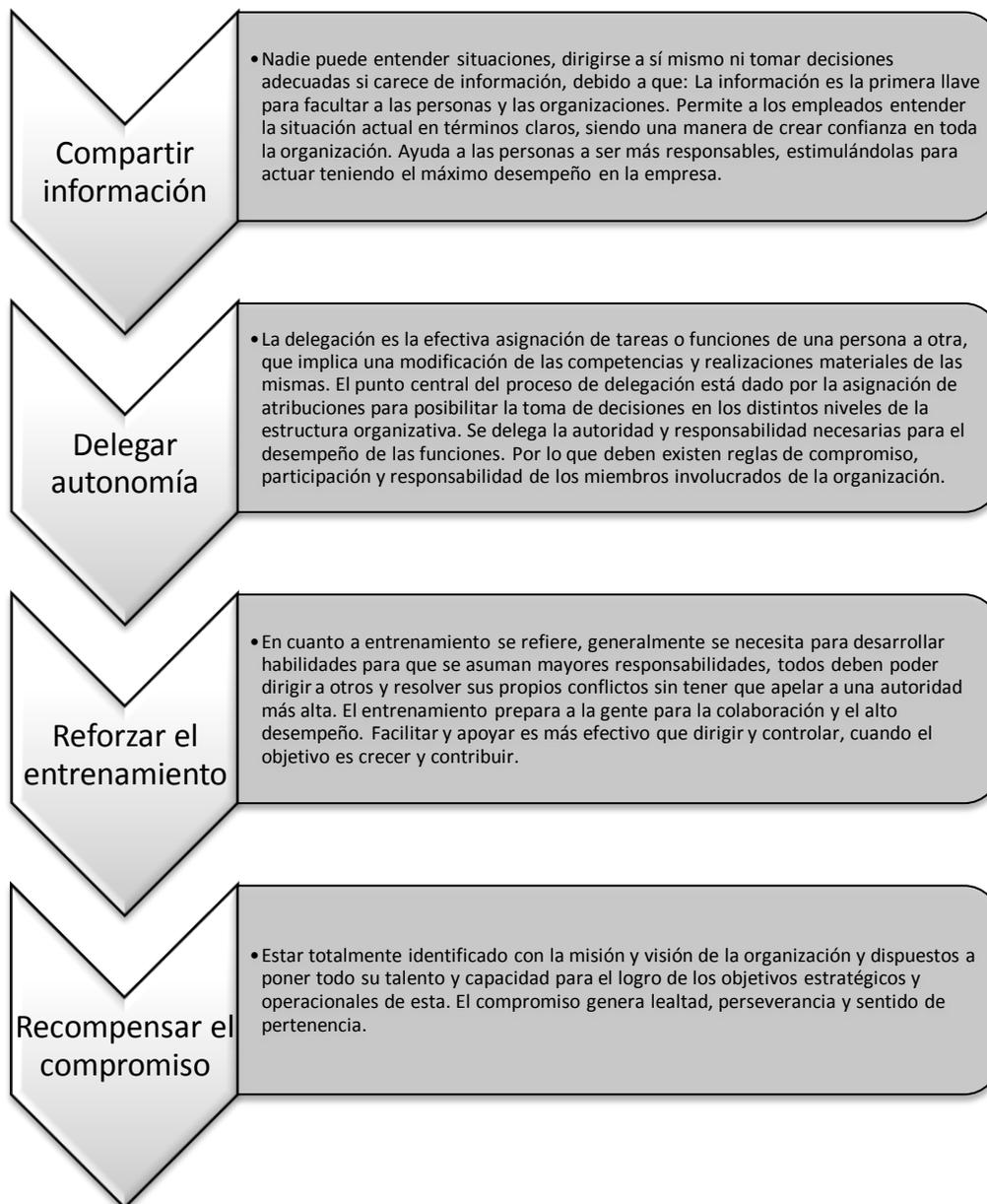
Continuación figura 18.



Fuente: elaboración propia con datos de la empresa CMP, S.A.

4.5.4. Divulgación y aplicación de las prácticas directivas básicas para el éxito del *Empowerment*

Figura 19. Prácticas directivas básicas para el éxito del *Empowerment*



Fuente: RUSSEL, Hugh. Conducta Humana en los Negocios, p. 125

5. SEGUIMIENTO Y CONTROL

5.1. Encuestas

5.1.1. Encuesta para directivos

Figura 20. Encuesta para directivos

COMUNICACIÓN, MEDIOS Y PUBLICIDAD

Cuestionario 02



Información del empleado

Nombre: _____

Fecha: _____ Código: _____

Instrucciones:

Favor contestar este cuestionario con la opinión más honesta y propia, el mismo está diseñado para ayudarle a darnos su opinión de la manera más rápida y fácil. No hay respuestas correctas o incorrectas. Por favor firme con su nombre.

1. **¿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

2. **¿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

Continuación figura 20.

- 3. ¿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
- 4. ¿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
- 5. ¿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

Fuente: elaboración propia con datos de la empresa CMP, S.A.

5.1.2. Encuesta para empleados

Figura 21. Encuesta para empleados

COMUNICACIÓN, MEDIOS Y PUBLICIDAD

Cuestionario 01



Información del empleado

Nombre: _____

Fecha: _____ Código: _____

Instrucciones:

Favor contestar este cuestionario con la opinión más honesta y propia, el mismo está diseñado para ayudarle a darnos su opinión de la manera más rápida y fácil. No hay respuestas correctas o incorrectas. Por favor firme con su nombre.

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

- a) Totalmente involucrada personal y visiblemente
- b) Participa en la mayoría de actividades
- c) Solamente participa en las actividades clave
- d) Se involucra eventualmente en las actividades y con el personal
- e) No se involucra con el personal ni en las actividades

2. ¿Qué tipos de incentivos se les da al 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

Continuación figura 21.

3. ¿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.

4. ¿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

5. ¿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.

El valor de las respuestas es el siguiente:

- A: 5 puntos
- B: 4 puntos
- C: 3 puntos
- D: 2 puntos
- E: 1 punto

Fuente: elaboración propia con datos de la empresa CMP, S.A.

5.2. Interpretación de resultados

Para determinar el desarrollo del *empowerment* dentro de la empresa se utilizará la observación del personal, los informes orales y escritos, lo cuales son una combinación de fuentes que incrementa la posibilidad de recibir información confiable.

Las encuestas para empleados y directivos descritas anteriormente otorgan, material para los informes escritos. Los formularios deben de ser contestados por cada integrante de la empresa y de esta manera se podrá conocer la fase del proceso donde se encuentra.

Si el resultado de cada encuesta es de 25 puntos, quiere decir que el *empowerment* está completamente implementado en la organización. Si es de 20 a 24 puntos, la organización se encuentra en la tercera fase del proceso de cambio. Si es de 15 a 19 puntos, significa que la organización se encuentra en la etapa de cambio y desánimo, de igual manera, si es de 10 a 14 puntos, se encuentra en la primera fase de emprender y dirigir el cambio. Si es de 5 a 9 puntos, significa que es una organización jerárquica, es decir, burocrática.

Si el resultado de la evaluación es de 25 puntos, se debe seguir trabajando para mantener el *empowerment* en la organización. Si es menor de 25 puntos, los empleados no se han desarrollado de la manera esperada y 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 empleado 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: tanto en el rendimiento de los empleados con respecto a los objetivos, como en el rendimiento del líder respecto al estilo de liderazgo.

La formación de líderes en los empleados, 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 uno de colaboración entre los empleados y los líderes.

5.3. Motivación para el seguimiento del programa de administración de 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.

Al momento de implementar un programa en el sistema de *empowerment* los empleados deben recibir toda la capacitación necesaria. Esporádicamente se retroalimentará a los empleados a través de capacitaciones, el empleado que lo recibe está en la obligación de darle la información aprendida al resto de sus compañeros de trabajo.

5.4. Auditoría para las prácticas directivas básicas para el éxito del *Empowerment*

Es importante que los directivos se mantengan firmes, dando como resultado, 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. 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.

CONCLUSIONES

1. La implementación del análisis de puestos y salarios, con aplicación de *empowerment*, de manera adecuada, lleva a la empresa a un nivel superior, donde todos los empleados son capaces de tomar decisiones sobre su puesto, lo cual a largo plazo se refleja en desarrollo y crecimiento de la empresa.
2. Por medio de la delegación de autoridad, el personal de una empresa es capaz de aportar ideas y soluciones a problemas, éstas deben estar enfocadas a las funciones y tareas de su puesto.
3. Por medio de diagramas de operaciones y descripción de puestos, es posible el aumento de productividad, ya que el personal de la empresa estará consiente y enterado de las actividades que tiene asignada y debe desarrollar.
4. El personal debe sentirse motivado y contar con todas las herramientas que requiera su puesto de trabajo, para poder desempeñarlo de la mejor manera. La desinformación de las actividades que debe desarrollar puede generar un clima tenso dentro de la empresa que perjudique el rendimiento y tenga como consecuencia un alto porcentaje de rotación de personal.
5. Se debe buscar cuál es el factor de motivación de cada miembro de la empresa, trabajar en estos individualmente, para lograr que la productividad y eficiencia de la organización mejore.

6. Para obtener beneficios económicos, tanto para el propietario como para el trabajador, se debe definir de manera correcta qué tipo de compensación corresponde a cada miembro de la organización, de esta manera se evitará incurrir en gastos adicionales a los establecidos.
7. Por medio del *empowerment* se puede lograr un proceso de mejora que incluye valores, principios y factores motivacionales que lleven a cada miembro de la empresa a tomar decisiones responsables que hagan crecer la empresa.
8. Por medios de encuestas y auditorías es posible comprobar, si la implementación del *empowerment* es capaz de desarrollar en los empleados la toma de decisiones y manejo de responsabilidades.

RECOMENDACIONES

1. Fomentar el respeto y compromiso de cada empleado con la empresa, para lograr un incremento en la productividad, que se traducirá en mejorar tiempos de entrega y servicio al cliente.
2. Mostrar e informar a cada miembro de la empresa sobre las actividades que debe realizar, contribuirá al mejor desempeño y organización del tiempo de cada uno.
3. Darle seguimiento a las directivas del *empowerment* constantemente, logrará que cada miembro de la empresa desarrolle liderazgo, constancia y decisión sobre las situaciones que le rodean.
4. La aplicación de compensaciones a cada miembro de la empresa, debe ser la correcta y justa, buscando siempre la motivación del empleado, que se traducirá en un alto desempeño.
5. Se debe implementar un método de medición de desempeño, de manera que cada miembro de la empresa esté consciente, tanto de los beneficios, como de las consecuencias de su trabajo.
6. Enfocarse en el hecho de que tiene que haber un crecimiento en la empresa, como en el empleado, el cual se reflejará en aumento de sueldo o promoción de puesto.

7. Asignar a un miembro de cada área de la empresa, el seguimiento de la aplicación del *empowerment*, motivándolo con un incentivo monetario o de promoción dentro de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

1. BLANCHARD, Ken; CARLOS, John P.; RANDOLPH, W. Alan. *Empowerment tres claves para que el proceso de facultar a los empleados funcione en su empresa*. Colombia: Norma, 1996. 134 p.
2. CEDEÑO GÓMEZ, Álvaro. *Administración de la empresa*. Costa Rica: EUNED, 1990. 146 p.
3. DESSLER, Gary. *Administración de personal*. 8ª ed. México: Pearson, 2001. 205 p.
4. GANNON, Martin J. *Administración por resultados*. México: CECSA, 1994. 63 p.
5. KOTLER, Philip. *Fundamentos de mercadotecnia*. México: Prentice Hall, 1985. 135 p.
6. MORRIS, Steve. *Empowerment eficaz en una semana*. México, D. F.: Panorama, 1998. 98 p.
7. MURRELL, Kenneth L. *Empowerment para su equipo*. España: McGraw-Hill/Interamericana, 2002. 208 p.
8. RUSSEL, G. Hugh. *Conducta humana en los negocios*. México: McGraw-Hill, 1998. 235 p.

9. SCOTT, Cynthia D. *Empowerment: cómo otorgar poder y autoridad a su equipo de trabajo*. México: Iberoamérica, 1994. 214 p.

ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario de trabajo Comunicación, Medios y Publicidad

CUESTIONARIO DE TRABAJO



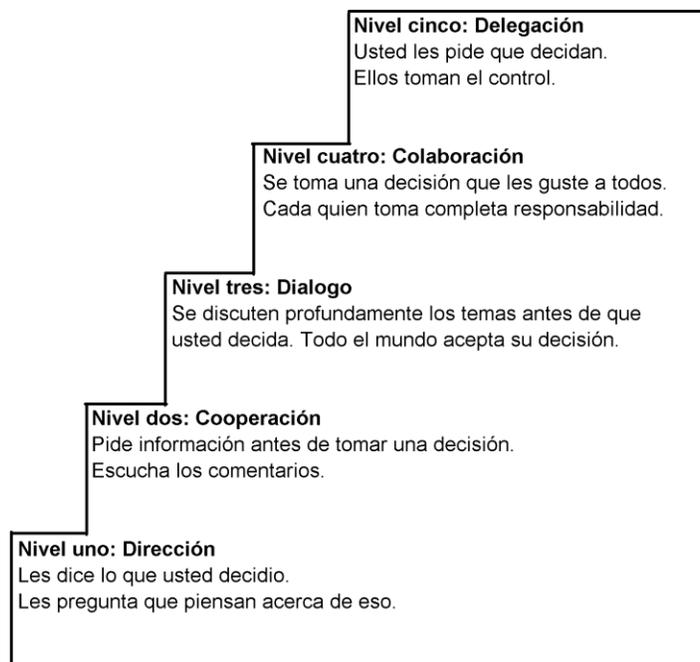
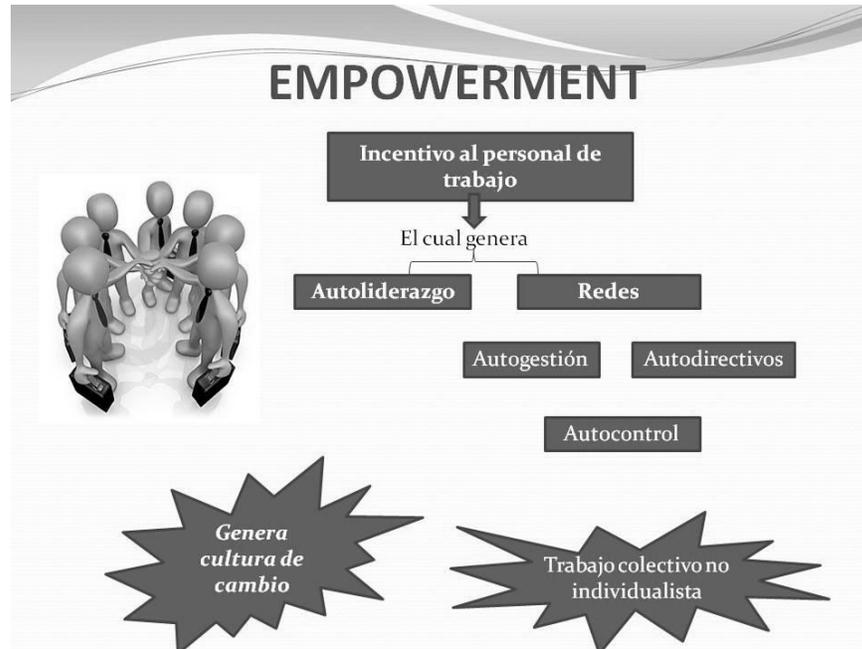
NOMBRE: _____ TÍTULO DEL PUESTO: _____

DEPARTAMENTO: _____ NÚMERO DE PUESTO: _____

NOMBRE DEL SUPERVISOR: _____ TÍTULO DEL SUPERVISOR: _____

1. RESUMEN DE ACTIVIDADES: Establezca brevemente y con sus propias palabras sus principales tareas. Si es responsable de llenar reportes, registros, llene también la sección 8.
2. APTITUDES ESPECIALES: Liste los formularios, permisos, certificaciones, etc. necesarios para llevar a cabo las tareas asignadas a su posición.
3. EQUIPO: Liste el equipo, maquinas, herramientas (por ejemplo: máquina de escribir, calculadora, taladros, etc.) que normalmente opera como para de las tareas de su puesto.
4. MÁQUINA _____ NÚMERO DE HORA PROMEDIO POR SEMANA _____
5. TAREAS NORMALES: En términos generales, describa las tareas que normalmente realiza. Por favor, haga la lista de las actividades en orden descendente de importancia u porcentaje de tiempo que le toman durante el mes. Liste tantas actividades como sea posible y si es necesario agregue hojas adicionales.
6. CON QUIÉN SE RELACIONA: ¿Su trabajo requiere contacto con personal de otro departamento, con otros departamentos, con empresas o agencias externar? Si es así, por favor defina las actividades que requieren los contactos y que tan a menudo los hace.
7. SUPERVISIÓN: ¿Su posición tiene responsabilidades de supervisión? () Si () No.
Si usted es responsable de otras personas en el trabajo pero no las supervisa directamente, por favor explique.
8. TOMA DE DECISIONES: Explique las decisiones que toma mientras realiza las tareas normales de su puesto.
¿Cuál será el resultado probable al hacer (a) un juicio(s) o decisión(es) pobre(s); o (b) acciones impropias?

Anexo 2. Gráficas Empowerment



Fuente: SCOTT, Cynthia. *Empowerment Como otorgar poder y autoridad a su equipo de trabajo*, p. 25

Anexo 4. **Propuesta de promoción en Comunicación, Medios y Publicidad**



Fuente: CMP, S.A.

