

INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL

UNIDAD PROFESIONAL INTERDISCIPLINARIA DE INGENIERÍA Y
CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
SECCION DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN.

LA DELEGACIÓN DE AUTORIDAD COMO HERRAMIENTA
ESTRATÉGICA, EN UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE
PRODUCTOS QUÍMICOS.

T E S I S

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN**

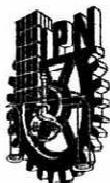
P R E S E N T A

ADRIANA LYDIA RAMIREZ PALMA

DIRECTOR:

M. en C. ARMANDO MORALES MARÍN
MÉXICO, D.F. 2011





INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

ACTA DE REVISIÓN DE TESIS

En la Ciudad de México, D.F siendo las 17:00 horas del día 1° del mes de septiembre del 2011 se reunieron los miembros de la Comisión Revisora de Tesis, designada por el Colegio de Profesores de Estudios de Posgrado e Investigación de UPIICSA para examinar la tesis titulada:

"LA DELEGACIÓN DE AUTORIDAD COMO HERRAMIENTA ESTRATÉGICA EN UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS QUÍMICOS"

Presentada por el alumno:

RAMÍREZ
Apellido paterno

PALMA
Apellido materno

ADRIANA LYDIA
Nombre(s)

Con registro:

B	0	4	0	8	9	4
---	---	---	---	---	---	---

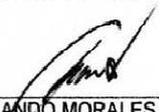
aspirante de:

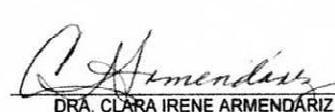
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

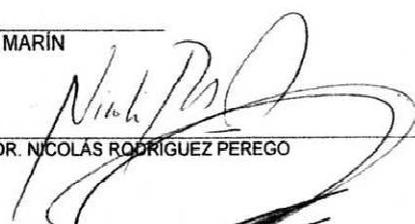
Después de intercambiar opiniones, los miembros de la Comisión manifestaron **APROBAR LA DEFENSA DE LA TESIS**, en virtud de que satisface los requisitos señalados por las disposiciones reglamentarias vigentes.

LA COMISIÓN REVISORA

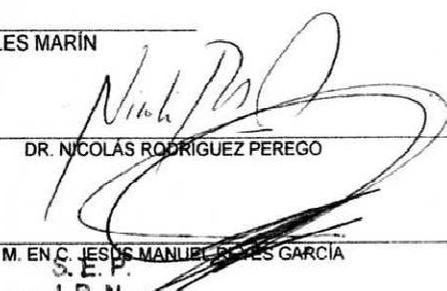
Director de tesis


M. EN C. ARMANDO MORALES MARÍN

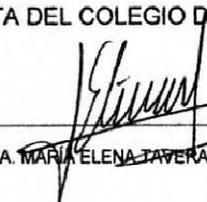

DRA. CLARA IRENE ARMENDÁRIZ ARMENDÁRIZ


DR. NICOLAS RODRIGUEZ PEREGO


M. EN C. MARÍA GUADALUPE OBREGÓN SÁNCHEZ


M. EN C. JESÚS MANUEL REYES GARCÍA

LA PRESIDENTA DEL COLEGIO DE PROFESORES


DRA. MARÍA ELENA JAVIERA CORRALES


U. P. I. I. C. S. A
SECCIÓN DE ESTUDIOS
DE POSGRADO E
INVESTIGACIÓN

f



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

CARTA CESIÓN DE DERECHOS

En la Ciudad de México, D.F. el día 1º del mes de Septiembre del año 2011, la que suscribe Adriana Lydia Ramírez Palma alumna del Programa de Maestría en Administración con número de registro B040894, adscrita a la Sección de Estudios de Posgrado e Investigación de la UPIICSA –IPN, manifiesta que es autora intelectual del presente trabajo de Tesis bajo la dirección del M. en C. Armando Morales Marín y cede los derechos del trabajo intitulado “LA DELEGACION DE AUTORIDAD COMO HERRAMIENTA ESTRATÉGICA EN UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS QUÍMICOS”, al Instituto Politécnico Nacional para su difusión, con fines académicos y de investigación.

Los usuarios de la información no deben reproducir el contenido textual, gráficas o datos del trabajo sin el permiso expreso del autor y/o director del trabajo. Este puede ser obtenido escribiendo a la siguiente dirección adry.rmez@hotmail.com. Si el permiso se otorga, el usuario deberá dar el agradecimiento correspondiente y citar la fuente del mismo.

Adriana Lydia Ramirez Palma

AGRADECIMIENTOS

Esta tesis está dedicada a las personas especiales por su apoyo, amistad, ánimo y compañía en las diferentes etapas de mi vida, a quienes agradezco de todo corazón por estar conmigo. Gracias por formar parte de mi, por todo lo que me han brindado y por todas sus bendiciones.

Expreso mi profunda gratitud al **M.C. Armando Morales Marín** por su grandioso apoyo, dirección, críticas constructivas y consejos clave para la culminación de éste proyecto.

Agradezco enormemente a la Comisión Revisora por sus valiosos comentarios, correcciones y aportaciones a este trabajo especialmente al **Dr. Nicolás Rodríguez Perego, Dra. Clara Irene Armendáriz Armendáriz, M.C. María Guadalupe Obregón Sánchez, M. en C. Jesús Manuel Reyes García**. Muchas Gracias por el apoyo brindado en todo momento.

Agradezco al **Instituto Politécnico Nacional** por darme la oportunidad de estudiar en uno de sus posgrados de excelencia.

A mis padres:

Graciela y Ramón por su cariño, confianza, esfuerzo y consejo; ésta tesis es un testimonio de gratitud y eterno reconocimiento por el apoyo que siempre me han brindado y con el cual he logrado terminar mi formación profesional. Con todo mi amor y respeto **MUCHAS GRACIAS.**

A mis hermanos Ramón, Graciela, Cecilia, Javier.

Por todo el apoyo, cariño, dedicación, sin ustedes y su valiosa ayuda no habría logrado llegar a esta meta, el esfuerzo es también suyo. Los quiero mucho.

A Carlos Ramón y su familia:

Gracias por su apoyo, tiempo, tolerancia, el ánimo a terminar este proceso y por el conocimiento compartido en esta tesis.

A mis profesoras de taller de tesis: Agradecimiento especial a ***M.C. Martha Jiménez.***

A los Directores de la Comercializadora de Productos Químicos que me permitieron llevar a cabo el proyecto de investigación.

A mis compañeros y amigos de maestría por todos los momentos que pasamos juntos y porque han estado conmigo compartiendo y ayudándome: ***Ameyalli, Mary Carmen, Charly, Gerardo, Marco, Jair, Félix.***

A todas mis grandes amigas por su apoyo incondicional y vivencias compartidas : ***Graci, Ceci, Norma, Marle, Barbará, Mara, Thelma, Verónica, Marina, Catalina Lulú, Pau, Doris, Liz, Dulce, Lupita, Yolanda .***

A mis amigos laborales por las mil fusiones compartidas y el apoyo siempre: ***Jorge Zarate, José Glez., Beto, Aurelio, Marcos, Edgar, Rocío, Carmelo, Tony, Arturo, Luis, Oscar, Karla, Bety, Sergio, Gaby, Yola, Bertha, Marle, Edith, Angy.***

A mis familiares, compañeros y amigos.

A mi actual compañía laboral y a mis Directores ***Mr. Jean Michel Denis y Miguel Ángel Nava*** por permitirme los tiempos para finalizar el objetivo.

A Dios: Por su gran amor y llenar mi vida de dicha y bendiciones.

GRACIAS A TODOS.

INDICE GENERAL

RESUMEN

ABSTRACT

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	4
EVOLUCIÓN DE LA DISTRIBUCIÓN DEL PODER EN LA ORGANIZACIÓN	4
1.1 Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) y la organización tradicional.	4
1.2 La visión del ejecutivo mexicano.....	7
1.3 El comportamiento en las organizaciones.....	10
1.4 Historia del liderazgo y poder en las organizaciones.....	12
1.5 El empleado y el empoderamiento.	33
CAPÍTULO II CASO: COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS QUÍMICOS.....	36
2.1 Historia de la empresa comercializadora de productos químicos.	36
2.2 Misión, Visión, Política	39
2.3 Organigrama General.	40
2.4 Actividad Principal	42
2.5 Diagnostico de la problemática actual.....	43
CAPÍTULO III EL CAMBIO Y EL EMPODERAMIENTO	57
3. Aspectos básicos del empoderamiento y sus premisas.....	57
3.1 El Cambio y el Empoderamiento.	63
3.1.1 información sobre el cambio y factores que afectan	65
3.1.2 Necesidades y requisitos para implantar el cambio.....	67
3.1.3 Tecnología del empoderamiento.	72
3.2. El papel de la tecnología en el proceso de empoderamiento.	74
3.2.1 Tecnología de la información en las empresas.....	79
3.2.2 Capacitación tecnológica.....	87

3.3 Los secretos de un empoderamiento exitoso.	90
3.3.1 Revisión de la cultura existente e histórica.	94
3.3.2 Revisión de las estructuras organizacionales.	95
3.3.3 Desarrollo de acciones específicas para cambiar lo inadecuado, casos de éxito en el empoderamiento.	97
3.3.4 Requerimientos indispensables en la aplicación del empoderamiento.	98
3.3.4.1 Objetivos consistentes y enfoque adecuado	99
3.3.4.2 Entrenamiento y reconocimiento	101
CAPÍTULO IV	
PROPUESTA DE DESARROLLO DE LIDERAZGO GERENCIAL COMO HERRAMIENTA ESTRATÉGICA, MEDIANTE LA DELEGACION DE AUTORIDAD (EMPODERAMIENTO) EN UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS QUÍMICOS.	105
4.1 Propuesta de Mejora: El porqué de una propuesta de Método de Desarrollo de Liderazgo Gerencial como herramienta estratégica mediante la delegación de autoridad (Empoderamiento).	105
4.2 Aspectos de la estrategia y el modelo de EMPODERAMIENTO sugerido y denominado EESVHE RH.	108
4.3 Modelo de Comportamiento para un Empleado Auto dirigido (MCEA)	113
4.4 Esquema de Tabla de Evaluación de Empresa Empoderada (EsquemaTEEE).	114
4.5 Sugerencias de acuerdo con el Modelo creado a la organización en estudio:	116
4.6 Análisis & Propuesta de Mejora de la Organización Evaluada.	119
CONCLUSIONES	126
BIBLIOGRAFÍA	129
ANEXOS	135
TABLAS GENERALES:	135

TABLA 1 DIAGNOSTICO	135
TABLA 2: INDICADORES	138
GRÁFICAS, CUESTIONARIO E HISTOGRAMAS REALIZADOS EN LA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS QUÍMICOS.....	141
ANÁLISIS DE GRÁFICAS DE LOS CUESTIONARIOS E HISTOGRAMAS REALIZADOS EN LA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS QUÍMICOS.....	159

RESUMEN

En este trabajo se aborda el problema relacionado con la Delegación de autoridad como herramienta estratégica mediante la filosofía del empoderamiento, como eje rector de una empresa comercializadora de productos químicos, clasificada entre las PYMES de iniciativa privada. El modelo que se sugiere consiste en llamar la atención de los directivos de la empresa con el fin de tomar medidas que impacten en el estilo de liderazgo de directivos, gerentes y personal aunado a esto, se desarrolle la toma de decisiones asertiva, el fortalecimiento del liderazgo, la implementación del trabajo colaborativo, y la delimitación de autoridad y mando, es decir (Relación directa- superior –subordinado).

Todo esto con el fin de aminorar problemas y pérdidas que se generan a causa del abuso del poder, la falta de liderazgo y dirección para la toma de decisiones, la falta de integración del personal así como la falta de existencia de personas y grupos auto dirigidos. Y lo más importante, a través de este modelo crear conciencia para que exista un verdadero compromiso y un interés para que en la organización se implante una estrategia de esta magnitud, en beneficio de la organización en su totalidad, y no en beneficio de unos cuantos.

Revisando las diferentes bibliografías se pudo observar que son varias las medidas que se sugieren por distintos autores para tratar de implementar el empoderamiento en las empresas, pero éstas son medidas aisladas, que aún integrándolas, están incompletas por no formar parte de una estrategia corporativa integral, además de no contar con ciertas medidas que si se mencionan en la estrategia propuesta.

Este modelo se basa en una serie de puntos a seguir mediante la creación de una comisión y equipos auto dirigidos, quienes serán los encargados de definir ciertos lineamientos, así como de la supervisión, aplicación del empoderamiento

en los puntos que conforman dicha estrategia, la cual involucra a todas las áreas, lo que conforma una propuesta integral para disminuir los efectos negativos provocados por la ausencia de un estilo de liderazgo.

ABSTRACT

This document presents situation generated with delegation of authority as a strategic tool through the empowerment philosophy, as cornerstone of a chemical trading company, ranked among the PYMES at private initiative. The model suggested is to call the attention of corporate management in order to take measures that impact on leadership style, managers and staff coupled with this, develop assertive decision-making, strengthening the leadership, implementation of collaborative job, and the delineation of authority and command, that is (Direction Value-superior-subordinate).

All this in order to minimize problems and expenses that are generated because of the abuse of power, lack of leadership and direction for decision making, lack of staff integration and the lack of existence of self-directed individuals and groups. And most important through this model is to create awareness that there is a genuine commitment and interest to the organization implementation of a strategy of this magnitude, in benefit of the organization as a whole and not to benefit a few.

Reviewing the various bibliographies, it was noted that several measures suggested by a number of authors to try to implement the authority delegation through empowerment in business, but these are isolated measures, although they are integrating, still incomplete for not being part of a comprehensive corporate strategy. In addition proposal has certain measures that are mentioned in strategy proposed here.

This hybrid model is based on a number of points to be followed by the creation of a commission and auto directed groups as possible, who will be responsible for defining certain guidelines and supervision, implementation of empowerment in the items that make this strategy which involves all the areas and make up a comprehensive proposal to reduce negative effects caused by the absence of a leadership style.

INTRODUCCIÓN

Dentro de las empresas, los cambios son poco aceptados y a la vez problemáticos porque es difícil crear ambientes de trabajo adecuados para los empleados. Al delegar se ofrece el potencial de explotar una fuente subutilizada de capacidad humana que debe usarse para que las compañías sobrevivan en este mundo empresarial moderno. Delegar mediante la filosofía del Empoderamiento consiste en liberar los conocimientos, la experiencia y la motivación que los empleados poseen, es decir empleados facultados que benefician a la organización y se benefician a sí mismos a través de la delegación de autoridad eficiente.

En el periodo de investigación y análisis del estudio se propuso el desarrollo del liderazgo gerencial denominado Empoderamiento aplicado a una compañía comercializadora de productos químicos, con el fin de fortalecer la Dirección a través de la toma de decisiones asertiva, el fortalecimiento del liderazgo, la implementación del trabajo colaborativo, y la delimitación de autoridad y mando (Relación directa- superior –subordinado) para un desarrollo exitoso de la empresa. En la empresa comercializadora existe una gran necesidad por parte de los gerentes de línea de ser dirigidos y capacitados en la toma de decisiones, debido a que en cada nuevo proyecto no se coordinaban adecuadamente las decisiones, además de que las responsabilidades y autoridades de algunos puestos no satisfacen adecuadamente a los clientes internos y algunas veces también a los clientes externos.

Por todo ello, se estudió La Organización en México y se definió a la empresa mexicana específicamente a las PYMES además se evaluó la organización tradicional, se proporcionó una visión del ejecutivo mexicano, así como su comportamiento en las organizaciones, se definió la delegación, autoridad, liderazgo y el poder en las empresas comercializadoras de productos químicos. (Capítulo I)

Se analizó y describió con una breve introducción los antecedentes, misión, visión, objetivos y actividades de la compañía comercializadora de productos químicos analizada. Se presentó la problemática del caso de estudio y el análisis del caso de la empresa comercializadora de productos químicos, se desarrolló la metodología de investigación para emitir un diagnóstico y posteriormente una alternativa de solución del mismo. (Capítulo II)

Dentro del Capítulo III, El Cambio y el Empoderamiento, se definió ésta filosofía, los aspectos básicos del empoderamiento, sus premisas, como se evalúa dentro de la organización este proceso, se dieron a conocer los síntomas de las empresas tradicionales y cuáles son las necesidades para su aplicación, así como los elementos y herramientas para integrar a la gente dentro de esta nueva filosofía. Se evaluaron también las responsabilidades de los equipos de trabajo y la visión del empleado hacia el empoderamiento. Así mismo, se estudió información con respecto a los factores del cambio, los requisitos para el mismo, el impacto y sus beneficios, se describió el papel tan importante que juega actualmente la tecnología en este proceso así como los secretos para lograr un empoderamiento exitoso. (Capítulo III).

En el Capítulo IV Se evaluó analíticamente la problemática presentada en el Capítulo II del caso de estudio y el análisis de caso de la compañía comercializadora de productos químicos, mediante la metodología de investigación y la emisión del diagnóstico después de evaluar los cuestionarios aplicados; para finalmente emitir la propuesta con la cual se pretende fortalecer a la Dirección en este caso y prioritariamente al área comercial; y que además sea útil para otras empresas comercializadoras como una herramienta estratégica que tenga como fin; proporcionar posibles propuestas de acciones correctivas y preventivas que le permitan a través del Empoderamiento medir los avances de los equipos de trabajo y que sirva de motivación para la excelencia y alta eficiencia del personal a través de la toma de decisiones asertiva y el fortalecimiento del liderazgo.

Espero que el presente trabajo, logre su objetivo y siembre una semilla de reflexión en cada uno, debido a que el Empoderamiento además de emplearse en la vida laboral puede emplearse en nuestra vida cotidiana mediante la toma de decisiones más asertivas y permite realizar trabajo colaborativo dentro de los grupos sociales en los cuales se participa y con esto se logran metas y objetivos determinados.

CAPÍTULO I

EVOLUCIÓN DE LA DISTRIBUCIÓN DEL PODER EN LA ORGANIZACIÓN

Las organizaciones tienen diferentes estructuras que repercuten en las actitudes y el comportamiento. Una persona puede marcar una diferencia en el desempeño de una organización. Es por ello que es sumamente importante el estudio de los líderes, ya que ellos pueden marcar la diferencia.

El poder es una realidad de la vida de las organizaciones y, éste no va a desaparecer, además, al aprender cómo funciona el poder en las empresas, se está en la mejor disposición de aplicar los conocimientos para ser un administrador más eficaz. Los Líderes usan el poder como medio para alcanzar las metas de los grupos y el poder es una forma de alcanzar su consecución.

Primeramente se estudiará la empresa mexicana. En este caso particular, la pequeña empresa para así tener una visión más clara de la ubicación de una empresa comercializadora de productos químicos dentro del mercado mexicano.

1.1 Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) y la organización tradicional.

México se encuentra en un periodo de grandes cambios desde su entrada al GATT en los años ochentas, que hoy es la Organización Mundial de Comercio conocida como OMC. El país se empezó a dirigir hacia el mercado mundial, este proceso fue acelerado con la creación del TLC (Tratado de Libre Comercio); como resultado de ello muchas organizaciones sufrieron dolorosas reestructuraciones y se vieron en la necesidad de modernizar sus operaciones para poder sobrevivir. Cientos de compañías, en su mayoría pequeñas quebraron y otras aún siguen en

la lucha.¹

En este apartado se analizarán “Las pequeñas y medianas empresas (PYMES). Para ello se empieza por encontrar sentido al término “empresa familiar” que para muchos resulta peyorativo, por lo que se resisten a aceptar que las suyas son organizaciones familiares, existiendo comentarios como: “ mi empresa es profesional y no familiar”, de labios de propietarios y directores, como si las expresiones de empresa profesional y empresa familiar fueran incompatibles, excluyentes o contrarias. Un análisis detallado de los resultados económicos de las organizaciones familiares muestra que esta apreciación es equivocada:

- a) Hay evidencias de que las organizaciones familiares son más longevas que las no familiares.
- b) La rentabilidad de ellas es significativamente superior a las firmas no familiares.
- c) Su retorno sobre la inversión es superior.
- d) El valor de las acciones muestra un mayor crecimiento.

México es un país de empresas familiares, en el año 2005 de acuerdo con estadísticas últimas del INEGI existían en México 3'005,157 empresas, de las cuales el 99.8 por ciento son PyME's.² Es por ello que se creó la Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa (SPyME) para diseñar, fomentar y promover programas y herramientas que tengan como propósito la creación, consolidación y desarrollo de las Micro, Pequeñas y Medianas empresas en donde aproximadamente nueve de cada diez organizaciones son consideradas de este tipo, las hay

¹ Montes, Manuel J., Como gestionar la innovación en las PYMES, Ed. Netbiblo, España, 2007, pp. 1-3

² SECRETARIA DE ECONOMIA, Espacio Empresarial Mexico, SE, México 2010, <http://www.economia.gob.mx/?P=7000>

desde improvisados negocios hasta grandes multinacionales que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores. El común denominador de esta extensa gama de firmas, sin importar su tamaño, es la enorme influencia que la familia ejerce sobre la empresa; por lo que resulta vital canalizar adecuadamente esa energía proveniente de la dimensión familiar.

La empresa familiar podría concebirse como la fusión de dos subsistemas, familia y empresa, lo que podría dar pie a una contradicción. El primero, se caracteriza por ser emocional, donde el valor supremo es el amor hacia sus miembros. Mientras que el segundo, es racional, objetivo, persigue la rentabilidad y la generación de valor. El subsistema familiar tiende a brindar protección a los elementos de la propia familia y suele ser incondicional hacia ellos. El segundo pretende ser exigente con relación al desempeño de sus miembros y ofrece retribuciones en función de sus aportaciones laborales. Separar las cuestiones de trabajo de las de la familia es una de las recomendaciones más comunes y efectivas para mejorar la marcha de las organizaciones. El éxito de esa separación radica en no confundir qué pertenece a la familia y qué compete sólo a la empresa. Por otro lado, debe lograrse una adecuada articulación entre empresa y familia. Quienes lo logran, construyen empresas más exitosas y familias más felices.

El 99.8 % de las empresas mexicanas forma parte de las PYMES (Pequeñas y Medianas Empresas), en las cuales el diseño organizacional más común es una estructura simple³. Es decir, una estructura caracterizada por un grado escaso de departamentalización, tramos amplios de control, autoridad centralizada en una sola persona y poca formalización. La estructura simple es una organización pla-

³ Herrscher Enrique G, "Management Sistémico para PYMES", Ediciones Granica, S.A. México, 2009. pp.117.

na, por lo regular tiene solo 2 ó 3 niveles verticales, un grupo suelto de empleados y un individuo que concentra la autoridad para tomar decisiones.

La ventaja de este tipo de organización de estructura simple, está en su sencillez. Es rápida, flexible, se mantiene fácilmente y la contabilidad es clara. Una de las desventajas es que es difícil sostenerla en las organizaciones que no son pequeñas. Esto debido a que tan pronto la organización crece, se vuelve cada vez más inadecuada, porque su poca formalización y su centralización generan una sobrecarga de información en la dirección. Al aumentar el tamaño, la toma de decisiones es más lenta y llega a detenerse si un único ejecutivo trata de tomar todas las decisiones, lo que suele ser la ruina de muchas empresas. Cuando una organización empieza a crecer, la estructura organizacional deberá cambiar con el fin de impulsarla y evitar una mala toma de decisiones.

1.2 La visión del ejecutivo mexicano.

El empleado o el ejecutivo es aquél que busca la seguridad y trata de obtener los mayores beneficios, busca su estabilidad, acuerdos firmes y concretos al momento de obtener un empleo, así como, luchan por buscar una estabilidad económica. Un fenómeno interesante toma parte entre los líderes de las empresas mexicanas que se han modernizado. Estos ejecutivos están metidos en una intensa búsqueda interior sobre las raíces de sus filosofías organizacionales, operacionales y de valores culturales del país.⁴

Los nuevos ejecutivos han separado valores de comportamiento y costumbres superficiales, ya que han descubierto que interfieren con operaciones eficientes y

⁴ Simonsen, Eva, K., Cultura Gerencial México-Estados Unidos, Grupo Editorial Iberoamericana, México, 2006, pp.19

deben ser modificadas o eliminadas. Los valores más profundos son orientados invariablemente al personal e incluyen formas de administración participativa. El estilo actual que emerge es una mezcla de un número de influencias extranjeras que han sido adaptadas a los valores y perspectivas. Valores relacionados con la familia y relaciones interpersonales, serán los más importantes de respetar.

Durante años ha prevalecido en la mente de muchos directores y gerentes el paradigma de que un colaborador satisfecho es un empleado productivo, es más, es muy probable que para muchas personas, esta premisa parezca lógica y normal. No obstante, y a pesar de más de los 77 años que tiene el estudio del comportamiento organizacional y la satisfacción laboral⁵, la realidad es que hasta hoy, no existe publicación de corte científico que pueda validar contundentemente esta relación. A esta relación se le ha denominado compromiso organizacional y este suele ser un mejor predictor de la rotación y la puntualidad, que la misma satisfacción laboral.

En el ambiente laboral mexicano las organizaciones cuyos integrantes poseen niveles altos de compromiso, son aquellas que registran altos niveles de desempeño, productividad y bajos índices de ausentismo. Existen 3 dimensiones del compromiso organizacional, el afectivo, el continuo y el normativo. Con referencia al compromiso afectivo refleja el apego emocional, la identificación e implicación con la organización, mientras que el continuo se refiere al reconocimiento de los costos asociados con dejar la organización y el normativo revela los sentimientos de obligación del colaborador de permanecer en la empresa.⁶

En un investigación sobre comportamiento en la organización realizada a 982

⁵ Robbins, Stephen, P., Comportamiento Organizacional., México 2004, P.671

⁶ Anton, Concha, R., Las tres dimensiones del compromiso organizacional: un modelo casual, Universidad Andrés Bello, España, 2002. Pp. 119.

empleados de distintos niveles organizacionales de más de 23 empresas del noroeste de México, en la que se consideraron diversas variables, se pudo identificar el perfil del empleado mexicano que es leal con su empresa quedando analizada en los párrafos a continuación y describiendo la visión del ejecutivo mexicano mediante la descripción de los 3 compromisos definidos anteriormente, esto es:

El compromiso afectivo:

Este consiste en la identificación psicológica del colaborador con los valores y la filosofía de la empresa. Es frecuente que el colaborador no se percate de la sintonía entre sus valores y los de la empresa, sin embargo, la identificación y afinidad se manifiesta con actitudes tales como un marcado orgullo de pertenencia del colaborador hacia su compañía, por ejemplo, decir que trabaja en tal empresa, o cuando se habla mucho de ésta en reuniones con familiares y amigos. Normalmente, los empleados con un alto compromiso tienden a manifestar buena disposición a los cambios organizacionales, se involucran en los cambios, y están dispuestos a trabajar más de lo que está establecido, las cuales son actitudes deseables por gerentes y directores. Por otro lado, estudios han demostrado que el compromiso de los empleados tiende a aumentar en la medida en que éstos experimentan mayor autonomía, responsabilidad y sentido de identificación con su trabajo.⁷

Compromiso continuó:

Con referencia a este, el ejecutivo está vinculado con la empresa porque ha invertido tiempo, dinero, esfuerzo y dejarla significaría perder todo lo invertido. Otra

⁷ J.Jovell, A., Liderazgo Afectivo, Alienta Editorial, Barcelona 2007. Pp. 27-32

variable son las oportunidades para conseguir otro trabajo, la edad, la antigüedad, el nivel educativo, la capacitación recibida y que sea transferible a otra empresa, así como, el estado del mercado laboral. Por lo anterior, el esfuerzo, dedicación y entrega al trabajo radican en alcanzar los niveles mínimos aceptables, esto significa que el empleado solo cumple con lo necesario para seguir trabajando en la empresa y capitalizar sus inversiones, o bien esta a la espera de mejores oportunidades para dejar la empresa.

El compromiso normativo

Consiste en la experimentación del trabajador de un fuerte sentimiento de obligación de permanecer en la empresa, es decir el valor de lealtad. El empleado con un alto compromiso normativo será un “empleado incondicional” con la energía y el entusiasmo de un colaborador con alto compromiso afectivo. En síntesis se puede decir, que un empleado con alto compromiso afectivo es aquel que percibe conoce y sabe hacia dónde se dirige su empresa, así como sabe que su trabajo diario repercute en los objetivos organizacionales, tiene la percepción de un trabajo seguro y estable en el futuro, su empresa lo faculta para tomar decisiones que repercuten sobre su labor diaria y además siente que su trabajo lo llena como persona.⁸

1.3 El comportamiento en las organizaciones.

La administración se define como el proceso de crear, diseñar mantener un ambiente en el que las personas que trabajan en grupos, alcancen con eficiencia metas seleccionadas. Como administración las personas realizan funciones administrativas de planeación, organización, integración de personal, dirección y con-

⁸ Rodriguez Fernandez, A., Psicología en las organizaciones, Editorial UOC Barcelona 2004, Pp. 139.

trol. La administración se aplica en todo tipo de organización.⁹

La organización es una unidad social coordinada, consciente, compuesta por dos personas o más, que funciona con relativa constancia a efecto de alcanzar una meta o una serie de metas comunes.¹⁰ Según esta definición, las empresas productoras y de servicios son organizaciones, como también lo son escuelas, hospitales, iglesias, unidades, militares, tiendas minoristas, departamentos de policía y los organismos de los gobiernos locales, estatales y federal. Las personas que supervisan las actividades de otras, que son responsables de que las organizaciones alcancen estas metas, son sus administradores.

La estructura de una organización es eficaz si le permite al personal contribuir a los objetivos de la empresa. Una organización es eficiente si está estructurada para ayudar al logro de los objetivos de la empresa con un mínimo de consecuencias o costos no deseados. Es de suma importancia el trato con las personas o mejor conocidas como “habilidades con la gente”.

El comportamiento organizacional es un campo de estudio en el que se investiga el impacto que individuos, grupos, y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones. Ciertamente existen diferencias entre los individuos ya que personas puestas en situaciones semejantes no actúan igual debido a que en la conducta de cada individuo hay rasgos básicos comunes que cabe identificar y modificar para reflejar las diferencias individuales.

Los administradores deben adquirir habilidades de trato con las personas para realizar un trabajo eficaz, para lo cual se estudiará el liderazgo y el poder dentro de la organización y se analizará el estilo de liderazgo más viable con el fin de

⁹ Hellriegel, D., Comportamiento Organizacional, Ed. Thompson, México, 2004, Pp. 35-36

¹⁰ Johansen Bertoglio, O., Anatomía de la empresa, Editorial Limusa, México, 2004 P.p. 21

llevar a cabo de una manera más eficiente las operaciones de una empresa comercializadora de productos químicos.

1.4 Historia del liderazgo y poder en las organizaciones.

La sociedad desde un inicio ha generado organizaciones, desde la época prehistórica vio la necesidad de organizarse para la supervivencia, ejemplo claro de esto es la familia y las tribus nómadas que subsistían mediante la práctica de la caza, la organización de esta actividad redituaba en la sobrevivencia de la mayoría del grupo; pero la sociedad ha evolucionado y se ha vuelto compleja a medida que las necesidades crecen. Los grupos y organizaciones forman una parte importante en nuestra vida, surgen para alcanzar metas comunes, absorben gran parte de nuestro tiempo, todos somos miembros de una sociedad organizacional. Los seres humanos somos dinámicos y el factor principal de los logros humanos es nuestra capacidad humana para crear las organizaciones sociales así como la administración efectiva de las mismas.

Las Organizaciones consisten en un sistema compuesto en arreglos orientados a una meta (individuos con un propósito), sistemas psicosociales (individuos que trabajan en grupo), sistemas tecnológicos (individuos que utilizan conocimientos y técnicas) y una integración de actividades estructuradas (individuos que trabajan juntos), un subsistema administrativo que planea y controla el esfuerzo global y delineado por un supra sistema ambiente¹¹

La administración comprende la coordinación de hombres y recursos materiales para el logro de objetivos, surge con la Revolución Industrial, por el crecimiento de las empresas en tamaño y complejidad. El estudio de las organizaciones es una

¹¹ Kast, Fremont, E. "Administración en las organizaciones". Edit. McGraw Hill. México, 2005 . P.p. 78.

ciencia aplicada el conocimiento que se obtiene y se aplica a la solución de problemas y a la toma de decisiones en empresas o instituciones. La administración se basa en un cuerpo de conocimientos generados por la experiencia práctica y la administración científica acerca de las organizaciones. Actualmente la Administración se auxilia de otras disciplinas para lograr su propósito, algunas de ellas son Antropología, Psicología, Sociología, Matemáticas, Estadística, Economía, Historia, Filosofía entre otras. El apoyo a la Administración en la Organizaciones depende del tamaño de éstas últimas, así mismo, a mayor complejidad mayor análisis de la situación de la organización, aun cuando la administración es un concepto abstracto los resultados pueden ser tangibles al notar mayor desempeño y satisfacción dentro del clima organizacional.

La Teoría Organizacional se ha fundamentado desde inicios del siglo XX, pero conforme el dinamismo de la sociedad ha crecido para cubrir las necesidades de las organizaciones, pasando por el Darwinismo Social y tomando en cuenta eventos como la Depresión de los 20's, la publicación de las teorías Keynesianas y eventos bélicos como la 2ª Guerra Mundial. La Teoría organizacional se ha adaptado hasta llegar a una ideología empresarial de pluralismo ético, inmersa en diferentes corrientes y basada en la obtención de resultados, es decir, que no se puede hablar de una sola ideología, pues conforme a las necesidades de cada organización, se desarrolla la ideología empresarial idónea y debe tenerse en cuenta que los conceptos básicos administrativos siempre estarán influenciados por los constantes cambios de valores sociales.

Frederick W. Taylor fue quien fundamentó la administración científica enfocada más a empresas industriales que a las comerciales, el principal objetivo de ésta era mejorar la eficiencia del trabajador y delimitar la autoridad-responsabilidad. Max Weber en su modelo burocrático expuso conceptos similares a la administración científica, Henri Fayol estableció el proceso administrativo (planeación, organización, ejecución, coordinación y control, también desarrollo 14 principios); así

pues, se han considerado como pilares de la administración a estos iniciadores de la teoría tradicional, cada uno tuvo sus seguidores y a la fecha son considerados como padres de la administración, sin embargo, los conceptos clásicos escritos por ellos han sido criticados por ser basados en experiencias personales y observaciones limitadas¹²

Basados en el desarrollo de la sociedad, la administración se apoya en las ciencias del comportamiento para establecer y aprovechar las relaciones humanas, Elton Mayo fue quien revolucionó los conceptos de la administración científica y la psicología industrial a través de los estudios de Hawthorne (relación productividad-ambiente de trabajo) . La concepción de empresa ahora tenía dos nuevas orientaciones: la primera, hacia un humanismo industrial y, la segunda, el uso de los métodos de investigación de las ciencias del comportamiento en el estudio de las organizaciones.

En el progreso de la administración en las organizaciones, surgieron nuevos conceptos tales como Comportamiento Organizacional (CO), Desarrollo Organizacional (DO), Administración Personal (AP), Ciencia Administrativa (CA), Investigación de Operaciones (IO), por mencionar algunos, estos conceptos tienen la principal función de optimizar los recursos tecnológicos, materiales y humanos de las organizaciones, dando práctica a las teorías administrativas con enfoques más contemporáneos.

La administración en las organizaciones se ha desarrollado al punto de ser el principal medio por el cual se toman decisiones dentro de las mismas, los sistemas de información administrativa (SIA) tecnologías basadas en la computadora juegan el papel de controlar niveles operativos dentro de la organización, actualmente ya se

¹² Alonso Munguía E., Teoría de las organizaciones, Umbral Editorial, S.A. de C.V., México, 2006, P.p. 41-43

cuenta con sistemas de apoyo a las decisiones (SAD) que son sistemas interactivos diseñados para asistir a los administradores en decisiones complejas y poco estructuradas, evitando así la prueba y error.¹³

Las contingencias dentro de una organización siempre estarán presentes, pese a la convergencia entre la teoría y la práctica, la administración debe contemplar las medidas necesarias para soportar las contingencias, tomando en cuenta que la organización es un sistema abierto y por ende, susceptible a cambios originados por el ambiente, aun cuando es posible crear un sistema cerrado, el cual en cierta medida evita que algunos factores afecten al sistema, se corre el peligro de poner en riesgo la sobre vivencia del mismo.

Dentro de una organización se pueden establecer subsistemas básicos, el subsistema de objetivos y valores, el subsistema técnico, el subsistema psicosocial y el subsistema administrativo, cada subsistema debe cumplir con ciertos requerimientos de los otros, creando así la interacción y el empleo de la sinergia.

En el punto de vista de contingencia debe haber congruencia entre la organización, su medio ambiente y entre los diversos subsistemas. Los conceptos de sistemas y contingencia facilitan un diagnóstico más efectivo de situaciones complejas y aumentan la probabilidad que se tomen acciones administrativas adecuadas.

Con referencia a la Estructura Organizacional, se considera como el arreglo de las partes de la organización y las organizaciones varían en su grado de complejidad y también en el grado en el que se le da autonomía a la gente y a las unidades. Las estructuras organizacionales están cambiando continuamente, se ven influenciadas por sus miembros, las interacciones entre ellos y las presiones am-

¹³ Daft, Richard , L. Introducción a la Administración, Ed. Thompson , 2006, P.p. 212-216

bientales. Una forma en que se logra la coordinación y el control es por medio de la comunicación efectiva entre las unidades.¹⁴

Otro aspecto de la estructura es la centralización, mientras mayor es la calidad de la organización, menor es el nivel de centralización. La complejidad, la formalización y la centralización varían dentro de una misma organización. Definimos Estructura Organizacional de acuerdo con Hall R.; como la distribución a lo largo de varias líneas, de personas entre posiciones sociales que influyen en las relaciones de los papeles entre esta gente. Una consecuencia es la división del trabajo ya que a la gente se le dan diferentes tareas o puestos dentro de las organizaciones ya que estas tienen rangos o una jerarquía, las posiciones que ocupa la gente tienen reglas y reglamentos que especifican como deben comportarse. Las estructuras tienen la intención de elaborar productos organizacionales y alcanzar objetivos organizacionales, son el ambiente donde se ejercita el poder, donde se toman decisiones y donde se desarrollan las actividades de las organizaciones¹⁵

Existen diferencias estructurales de acuerdo con el nivel de jerarquía, las estructuras organizacionales toman muchas formas. La complejidad de una organización tiene efectos mayores sobre el comportamiento de sus miembros, sobre otras condiciones estructurales, sobre procesos dentro de la organización y en las relaciones entre la organización y su ambiente; y estas requieren coordinación y control.

Los componentes de este concepto son la diferenciación horizontal que es la forma en que están subdivididas las tareas desarrolladas por la organización, la diferenciación vertical son indicadores directos de la profundidad de la jerarquía; la

¹⁴ Daft, Richard, L., Teoría y Diseño Organizacional, Thompson Learning, 9ª. Ed. México, 2007, P.p. 127

¹⁵ Hall, R. "Organizaciones". Edit. Prentice Hall. México 2005, pp. 27

autoridad se distribuye de acuerdo con el nivel de jerarquía (nivel más alto mayor autoridad), la dispersión espacial es decir las actividades y el personal pueden estar dispersos en el espacio, de acuerdo con funciones ya sean horizontales o verticales, por la separación de centros de poder o tareas. Existe fuerte tendencia para que las organizaciones se vuelvan más complejas, una mayor complejidad lleva a mayores problemas de coordinación y control.

Las organizaciones complejas, son complejas en otras formas además de su estructura. Los procesos dentro de las organizaciones también son complejos. Las técnicas que son efectivas o eficientes dentro de una estructura sencilla solo no pueden ser efectivas o eficientes en un caso más complejo, los grados específicos de complejidad están relacionados con la supervivencia organizacional si una organización selecciona una forma inapropiada económica, personal, tradición, liderazgo, no puede adaptar su estructura a las situaciones cambiantes y probablemente se encuentre en dificultades. Las reglas y procedimientos diseñados para manejar las contingencias que enfrenta la organización forman parte de lo que se llama formalización.¹⁶

En la formalización máxima, las reglas pueden variar desde altamente rígidas a flojas, en la formalización mínima están los casos que son únicos y para los cuales no se han desarrollado procedimientos. Otra propiedad organizacional es la centralización que se refiere a la distribución del poder dentro de las organizaciones, es uno de los mejores métodos para resumir toda la idea de la estructura, está constituida en tanto que las distribuciones del poder están sujetas a cambios. Si la mayoría de las decisiones se toman en la cima, la organización está centralizada, si el personal de niveles inferiores toma muchas decisiones pero estas se programan por las políticas organizacionales, queda un alto grado de centralización.

¹⁶ Elsch, Glenn, A. Presupuestos Planificación y Control, Pearson Educación Mexico, 2005, Pp-33 .

Otras propiedades organizacionales relacionadas con la centralización son tamaño; tecnología (se vigila el comportamiento de los miembros) y factores ambientales.

La lucha por el poder en la estructura de las organizaciones, esto es, entre departamentos, entre niveles jerárquicos o, incluso, entre individuos siempre se van a dar y el grado de centralización de estas significara mayor coordinación pero menos flexibilidad en la organización.

Las estructuras organizacionales son una consecuencia del impacto simultáneo de múltiples factores. Existen dos categorías principales de factores que afectan la estructura organizacional, estas son ¹⁷:

- 1) **El contexto donde operan las organizaciones** (incluyen el tamaño de la organización, la tecnología, la cultura interna o clima organizacional, el ambiente y factores de cultura nacional), y
- 2) **El diseño**, (las selecciones efectuadas en una organización acerca de cómo se va a estructurar la misma; los enfoques principales son la selección estratégica y los modelos institucionales de estructura).

Dentro de los factores contextuales como se mencionó está el tamaño (el número de personas en una organización, capacidad física, insumos o productos, recursos discrecionales en forma de riquezas o activos netos), tecnología (la industria y la nación afecta el avance tecnológico, a su vez el avance técnico afecta la estructura organizacional), cultura interna o clima organizacional (conjunto de supuestos dados por sentados, significados compartidos y valores que forman una especie de escenario de acción, la gente llega y se va pero la cultura permanece), factor ambiental (las características ambientales significan restricciones sobre las organizaciones afectando su escala de operaciones y su modo de producción técnica),

¹⁷ Estructuras Organizativas, Editorial Vértice, España, 2008, p.p. 3-8

cultura nacional (la programación ó software mental, las organizaciones se ven afectadas por la cultura y el ambiente donde están localizadas).

Los factores de diseño organizacional si afectan la estructura pero no en forma sencilla demasiado racional, escogen opciones estratégicas respecto de la forma en que están estructuradas. La idea de opción estratégica no es nueva, las mismas políticas internas dependen de los arreglos existentes de poder en la organización. La estructura engendra estructura, las organizaciones confrontan ambientes que difieren en sus tasas de cambio y grado de incertidumbre. Los poseedores de poder en las organizaciones deciden cuáles son los asuntos importantes y cuáles no.

Las opciones estratégicas tienen lugar dentro de contextos, en un enfoque marxista hay evidencia de enriquecimiento de habilidades para ciertas clases de trabajo, los trabajadores resistirán con fuerza los esfuerzos de control. En un enfoque de reducción de tamaño involucra el despido de empleados en todos los niveles excepto en la cumbre.

La perspectiva institucional considera al diseño organizacional no como proceso racional basado en metas organizacionales, sino como proceso de presiones tanto externas como internas, que lleva a las organizaciones en un campo a asemejarse unas con otras con el paso del tiempo.

Dentro de las organizaciones se entiende por poder, la posibilidad de imponer la voluntad de uno sobre la conducta de otras personas, o bien, alguna persona ó algún grupo está imponiendo su voluntad y propósito o propósitos sobre otros incluyendo a aquellos que se encuentran renuentes o adversos a ellos. Entre mayor es la capacidad para imponer la voluntad, mayor será el poder.

Hay 3 instrumentos para esgrimirlo ó imponerlo y 3 instituciones, los instrumentos son poder condigno, compensatorio y condicionado¹⁸

El **poder condigno** es aquel que gana la sumisión mediante la habilidad para imponer una alternativa a las preferencias del individuo o del grupo que sea desagradable o doloroso del modo que tales sean abandonadas. **El poder compensatorio** se logra la sumisión a través de la oferta, de una recompensa afirmativa, concediendo algo que tiene valor para el individuo que se somete. **El poder condicionado** se ejerce cambiando la creencia.

Las 3 fuentes del poder son:

Los atributos o instituciones que diferencian aquellos que esgriman el poder de aquellos que se someten a él. **La personalidad, liderazgo**, cualidad de certidumbre física, mental de lenguaje y personal.¹⁹ **La propiedad o la riqueza** es un aspecto de autoridad, certeza o propósito. **La organización** es la fuente de poder más importante en las sociedades modernas, tiene su relación más prominente con el poder condicionado. El hombre de negocios busca sumisión de sus trabajadores para satisfacer sus propósitos económicos, el líder religioso persuade a su congregación porque está convencido que su ideología debe ser la de ellos, el poder se busca por su propio mérito, por las recompensas emocionales o materiales inherentes a su posición y ejercicio.

En lo que se refiere al **Poder Condigno y Compensatorio**, el aspecto más distintivo es como su objetividad o visibilidad actúan como consecuencia de un cálculo bien deliberado de que éste es el mejor curso de acción, la diferencia es la recom-

¹⁸ Galbraith, Kenneth, J., "Anatomía del Poder". Edivisión Compañía Editorial, S.A, , México, 2006, pp..223

¹⁹Scheheresade, Suria, Como aumentar su influencia y capacidad de persuasión- Harvard Business School Publishing Press, , Ediciones Deustro, Barcelona, 2006, p.p. 18

pensa negativa y la afirmativa. El poder condigno amenaza al individuo con algo penoso física ó emocionalmente por lo cual renuncia por su propia voluntad con objeto de evitarlo. El compensatorio ofrece al individuo recompensa o pago lo suficientemente ventajoso para perseguir su propia preferencia a cambio de recompensa. Puesto que el desarrollo económico y social ha transformado a la sociedad del cumplimiento físico condigno a la recompensa pecuniaria compensatoria ahora la hace descansar en el uso del poder condicionado.

El Poder Condicionado es subjetivo, ni quienes lo ejercen ni los que se hallan sujetos necesitan darse cuenta de que se está ejerciendo la sumisión, se considera lo normal, apropiado o tradicionalmente correcto. La sumisión y obediencia son normales, virtuosas y por lo demás apropiadas.

En lo que se conocen como valores tradicionales del hogar, la familia y la religión son parte medular de los esfuerzos y clamor de quienes se han resistido al movimiento de emancipación. Las formas más explícitas de este poder se da en las sociedades industriales, en éstas se ejerce a través de la publicidad de creer en determinada jovialidad asociada con una marca de cerveza, aceptación social con la blancura de los cuellos de camisa, etc. En la educación formal se da a través de la familia, escuelas, preparatorias o universidades, ya que ellas cultivan las creencias que permiten el ejercicio del poder.

Según Galbraith son 3 las fuentes que proporcionan el acceso al poder: la personalidad, la propiedad y la organización²⁰. Cada una de las tres guarda una poderosa relación con un instrumento específico de imposición.

²⁰ Galbraith, Kenneth, J., "Anatomía del Poder". Edivisión Compañía Editorial, S.A, , México, 2006, pp..223

La personalidad efectiva. Logra la sumisión por medio de la persuasión cultivando la creencia, ejerciendo el liderazgo, el recurso mental, la precisión y agudeza, la simpatía, la aparente honradez, el humor, la solemnidad y otras cosas más pueden ser importantes. La vanidad contribuye a la exageración del poder de la personalidad, el individuo que tiene acceso a los instrumentos de poder, posee atracción natural para aquellos que desean compartir su influencia.

La Propiedad. Su posesión da acceso al ejercicio del poder más común, que es doblegar la voluntad de una persona ante otra mediante la compra franca y clara. La propiedad siempre ha acordado una medida de acceso a la creencia condicionada, la propiedad no es ahora tan importante como fuente de poder pero está muy lejos de carecer de importancia.

La Organización. Existe una asociación con la propiedad y en mayor o menor medida con la personalidad. Es la fuente final de todo poder, la propiedad y la personalidad tienen efecto solo con el apoyo de la organización. La organización es un número de personas o grupos unidos para algún propósito o trabajo; los participantes se han sometido a los propósitos de la organización en busca de algún propósito común que implica ganar la sumisión de la gente o de grupos externos a la organización.

Al tratar con el poder existen pocos absolutos, pero la simetría entre los medios internos y externos para el cumplimiento e imposición del poder es evidente, es la primera de las circunstancias que influyen en la habilidad de una organización para lograr la sumisión a sus propósitos.²¹ Primero, el grado de su asociación con las otras 2 fuentes de poder y su acceso a los 3 instrumentos de imposición, y segundo, la diversidad o concentración de sus propósitos. El ejemplo más claro es

²¹ Varo, Jaime, Gestión estratégica de la calidad de los servicios, Ediciones Díaz de Santos, Madrid, España, 2004, pp.101-103

el gobierno totalitario, allí todos los instrumentos y fuentes se ejercen tanto internamente en el gobierno como externa y simétricamente en el público general. El último factor es el número y diversidad de sus propósitos.

El poder podría extenderse indefinidamente y todo quedaría sujeto a la voluntad de aquellos mejor equipados para su uso. La respuesta usual y más efectiva a un indeseado ejercicio del poder es erigir una posición opuesta de poder. La respuesta al poder del patrón es el sindicato, al sindicato la ley de derecho laboral, etc. La simetría tanto en fuentes de poder como en los instrumentos de imposición continúa siendo la regla.

La dialéctica básica del poder, su ejercicio opuesto y generalmente simétrico es un proceso que involucra íntimamente al Estado moderno. Un grupo o individuo busca apoyo del Estado para ganar sumisión de otros o para resistirse al ejercicio de poder por otros. El estado es en su totalidad, tolerante a la personalidad, protector de la propiedad y hasta cierto punto defensor de la organización. Estas tendencias, a su vez son influencias controladoras sobre la dialéctica asociada del poder y sobre aquellos que buscan el respaldo del estado para el ejercicio de poder o su supresión

En el mundo pre capitalista el poder se dividió entre la iglesia y los varones feudales. Con tal autoridad como estos últimos podrían conceder al emergente Estado Central, la gente doblegaba su voluntad a la de la iglesia, basada en la creencia. La obediencia abarcaba observancias religiosas y sus requisitos como la acción secular y la conducta. La fuente más grande del poder de la iglesia era su promesa condicionada al obediente de recompensa compensatoria en el mundo después de este; iba un empleo persuasivo de poder condigno o la amenaza con un castigo inmensamente doloroso y definitivo en éste mundo y mucho peor en el siguiente. Pero en la moderna sociedad industrial las fuentes feudales e instrumentos de

poder, cedieron el primer lugar a una nueva combinación: la asociada con el comercio y el capitalismo industrial.²²

No hay duda que los individuos o grupos buscan el poder para promover sus propios intereses y para extender entre otros sus propios valores personales, religiosos y sociales así como para obtener sus propios fines económicos y sociales.

Entre los inicios del siglo XVI y el advenimiento de la Revolución Industrial hubo en Inglaterra y Francia un progresivo fortalecimiento del estado nación. En concordancia con la decadencia del tradicional ejercicio del poder feudal, con su origen en la propiedad de tierras y en la personalidad y su dependencia en el poder condigno (que corresponde a otra cosa, o se sigue naturalmente de ella). El capitalismo comercial tuvo su fuente primaria de poder en la propiedad de capital, sobre todo artículos para su venta y la plata y oro para obtenerlos. La personalidad decayó y la organización se hizo más evidente. El poder compensatorio aumentó, la imposición condigna declinó en su uso. La propiedad que constituía la fuente primordial del poder mercantil, consistía en capital de trabajo, bienes, barcos y lugares de negocios. El capital incluía especies, y depósitos bancarios. La propiedad también confirió a los comerciantes prestigio en la comunidad, obtuvo la sumisión que acompaña a la riqueza. Los obreros eran ahora traídos directamente a las poblaciones de la planta y a las factorías permitió el ejercicio del poder compensatorio sobre aquellos que fabricaban el producto. El poder compensatorio del capitalismo industrial no era agradable para quienes se hallaban sujetos a él.²³

²² Hobswwan, Eric, En torno a los orígenes de la Revolución Industrial, Siglo XXI Editores, México, 2004, p.p. 35-39

²³ Spielvogel Jackson, J. , Civilizaciones de Occidente, International Thomson Editores, México, 2004, 5a. Ed. Vol. B., Pp. 543-547.

Con la Revolución Industrial y la gran transformación en las fuentes de poder del capital de trabajo de los comerciantes al duro capital industrial, llegó un avance en la organización. Una fuerza laboral estrechamente organizada y mantenida junta por los salarios, reemplazo a los cercanos y distantes proveedores de artículos que se conservaban unidos solo por el acto de la compra. El poder compensatorio era el instrumento dominante para lograr sumisión. El estado vino a mostrar gran simpatía a las necesidades y deseos de los industriales. El modo de vida del pueblo quedó subordinado a los propósitos de la industria.

Adam Smith identificó que el hombre de negocios pretende únicamente su propia ganancia, se ve conducido por una mano invisible. En los primeros establecimientos los salarios de los trabajadores eran mínimos en comparación con las utilidades de los patronos. David Ricardo y Malthus atribuyeron los bajos salarios y la desigualdad a las clases laborales, la procreación desenfrenada era la causa de la pobreza. Los grandes capitalistas industriales eran grandes porque eran superiores y los pobres eran pobres porque eran inferiores. Pareto escribió que la constante desigualdad en la distribución de ingresos refleja desigualdad en la habilidad humana que es una categoría natural y universal. Todo poder está sometido al impersonal entre juego del mercado. Cualquier ejercicio de poder da lugar a uno similar y opuesto. Sus orígenes se encontraban en la personalidad y en la organización²⁴

Marx en sus escritos *El Capital* y el *Manifiesto Comunista*, argumento en la teoría laboral del valor que una fracción de este valor retornaba al trabajador en la forma de salarios, el valor excedente de intereses, utilidades, rentas se lo apropiaba el capitalista. Los salarios se mantenían bajos por la presión del desempleo y el ejército de reserva industrial con urgente necesidad de trabajar. Marx vio al gobierno

²⁴ Drubin, Andrew, J., "Fundamentos de Comportamiento Organizacional", Edit. Thomson Editores, México, 2004. Pp. 19-133.

pos revolucionario como instrumento de los trabajadores triunfantes, los cuales gozarían de todos los frutos de su trabajo. El éxito tuvo lugar en Rusia y China auxiliado por el desgajamiento del Estado resultado de la guerra y el conflicto interno. No tuvo éxito en Occidente debido al acondicionamiento social, donde la propiedad era poseída de forma más vasta, los salarios eran más elevados y los trabajadores no consideraban sumisión al patrón ya que podían escapar a otro empleo ó a la frontera. La respuesta al poder aseverado era restaurar la competencia mediante la emisión de legislación y reglamentación. El último poder en la moderna corporación descansa en el accionista.

La corporación controlada por la gerencia, la unión laboral, el moderno estado burocrático, grupos de campesinos y productores de petróleo trabajando en estrecha alianza con gobiernos, asociaciones mercantiles son todas manifestaciones de la era de la organización. El sindicato laboral como ejercicio de poder contra restante en la compra de mano de obra emergió antes de la era de la organización. La era de la organización, importante alivio del poder compensatorio que alguna vez se ejerció sobre la fuerza laboral. El poder consiste en su máximo aspecto en lograr la mayor sumisión posible por el costo mínimo. El propósito mayor de la gran empresa industrial es restringir o eliminar la competencia de precios, asegurar que no haya alternativa a un precio bajo.

El ejercicio de poder condicionado en el Estado moderno, la persuasión de legisladores, funcionarios públicos o sus contribuyentes no es cosa leve. La interacción entre demandas de salario por el sindicato y los precios de la corporación son la principal causa moderna de la inflación.

El estado también reflejaba y servía a los diversos propósitos de sus ciudadanos y de aquellos que constituían su estructura, pero todo el énfasis se ponía en su servicio a los intereses industriales y financieros. **El estado moderno une dentro de su estructura las 3 fuentes del poder: la personalidad política, la propiedad**

en la forma de recursos a su disposición y la organización.²⁵ Mantiene acceso a los 3 instrumentos para su imposición: continúa siendo el único poseedor del poder condigno, despliega gran poder y hace uso impresionante y creciente del poder condicionado. La organización que busca sumisión a sus propósitos es poderosa internamente, si sus miembros se someten completamente entonces su aptitud para lograr la sumisión externa, en el presente caso la sumisión de votantes y legisladores es proporcionalmente mayor. El poder condicionado se ve considerablemente incrementado por el tamaño y complejidad de las tareas del estado moderno.

El respaldo a una poderosa defensa nacional es una expresión de patriotismo normal y ningún verdaderamente buen ciudadano, es solo parte de una manifestación de poder todavía mayor. El soldado que acepta plenamente los propósitos de la organización es ascendido y se le confieren recompensas honoríficas; el que no se halla a castigo condigno incluyendo la expulsión deshonrosa. Tal poder condigno es respaldo de la disciplina militar y no se encuentra en ninguna otra parte en la organización pública o privada.

Las fuentes como los instrumentos del poder religioso en el mundo cristiano han disminuido. Todavía subsiste el poder que se derivaba de una presencia divina, de la personalidad; La propiedad de la iglesia ha declinado como fuente de poder. El poder condicionado permanece como el único medio confiable para ganar la sumisión religiosa. En la prensa y la televisión se refleja no el papel real sino el tradicional de la personalidad, mucha información que se transmite proviene de la organización no del individuo. La organización es la fuente decisiva del poder.

²⁵ Pastor, R., Estructura y formas del poder en la historia: ponencias, Ediciones Universidad Salamanca, España, 1994 , pp. 46-48

El monopolio es una suerte de poder en una sociedad pobre pero en un país rico invita a la gente a buscar y encontrar alternativas.²⁶ El obrero pobre y hambriento se somete fielmente a su patrón, el empleado bien pagado se encuentra bajo una menor medida de compulsión. La compulsión se debilita si hay ingresos, no hay queja más común en la sociedad industrial que la de los trabajadores. La moderna gran corporación espera y recibe un alto nivel de conformidad por parte de todos los de su administración y su recurso de propiedad.

En la actualidad el poder es un tema avasallador no necesariamente porque se ejerce con más efectividad que antes, sino debido a que más gente tiene acceso al hecho del poder que es lo más importante a la ilusión de su ejercicio. El poder se ejerce mediante el liderazgo, y éste de acuerdo con Stephen B. Robbins quien indica se puede definir como la capacidad de influir en un grupo para que consiga sus metas²⁷

El liderazgo como administración del significado es cuando los líderes son los individuos que definen la realidad de la organización mediante la articulación de una visión. Es la forma de usar el lenguaje para manejar el significado. Es una manera en que los líderes influyen en cómo se ven y se entienden los acontecimientos, eligen que aspectos o partes del tema quieren que enfoquen los otros y cuales quieren que omitan.

Los líderes se valen del lenguaje para influir en las percepciones de sus seguidores sobre el mundo, el significado de los sucesos, las ideas sobre causas y consecuencias y sobre las visiones del futuro. Mediante contextualización los líderes determinan si las personas observan o no los problemas, como los entienden, recuerdan y cómo reaccionan.

²⁶ Parkin, Michael, Economía, Edit. Pearson Education, Mexico 2006, p.p. 271-273.

²⁷ Robbins, Stephen P. "Comportamiento Organizacional" Edit. Pearson Education, México, 2004, pp.313

Dentro del liderazgo se pueden mencionar diferentes **tipos de líderes**, entre los cuales se tiene: ²⁸

Liderazgo carismático: los seguidores hacen atribuciones de capacidades de liderazgo heróicas o extraordinarias cuando observan ciertos comportamientos.

Líder transaccional: son líderes que guían o motivan a sus seguidores en la dirección de las metas establecidas, aclarando los roles y las tareas.

Líder transformacional: son líderes que logran que sus seguidores vean más allá de sus propios intereses y que ejercen un profundo y extraordinario efecto sobre ellos.

Líder visionario: tienen la capacidad de crear y articular una visión realista, atractiva y creíble del futuro de la organización o la unidad organizacional, que surge y mejora a partir del presente. Las propiedades fundamentales de una visión son posibilidades de inspiración centradas en los valores, asequibles, ricamente imaginables y articuladas. En primer lugar está su capacidad de explicar la visión a los demás, comunicar claramente la visión de palabra y por escrito en lo que respecta a las acciones y los fines. En segundo lugar, tiene que ser capaz de expresar la visión no solo lingüísticamente sino de su comportamiento. La tercera habilidad consiste en poder extender la visión a diversos contextos del liderazgo.

Los grandes líderes exhiben **los 5 componentes fundamentales de la “Inteligencia Emocional” (IE):** ²⁹

1. Conciencia: Mostrar confianza en él, hacer evaluaciones realistas y tener la capacidad de reírse de sí mismo.

²⁸ Costumeno, Gil, I., Relaciones en el entorno del trabajo: grado superior, International Tomson Ediciones, España, 2007, p.p. 165-167.

²⁹ Goleman Daniel, INTELIGENCIA EMOCIONAL, Editorial Kairos, España, 2008, p.p. 10-60.

2. Administración personal: ser confiable e íntegro, mostrarse cómodo en las ambigüedades y abierto al cambio.
3. Motivación: Tener un gran impulso por las realizaciones, optimismo y un compromiso sólido con la organización.
4. Empatía: Pericia para formar y retener a las personas talentosas, sensibilidad a otras culturas y servicio a clientes y compradores.
5. Habilidades sociales: capacidad de encabezar el cambio, dotes de persuasión y pericia para formar y dirigir equipos.

Las pruebas recientes llevan a concluir que la **IE** es un elemento esencial de la eficacia en el liderazgo.

El **Liderazgo** en equipo es una forma más significativa de describir el trabajo del líder de equipo, es centrarse en dos prioridades: manejar el límite exterior del equipo y facilitar los procesos del equipo y además se tienen funciones específicas.

Primera, son enlaces con unidades externas: la dirección, otros equipos internos, clientes y proveedores.

Segunda, los líderes de los equipos solucionan problemas.

Tercero, los líderes son administradores de conflictos.

Cuarto, los líderes son entrenadores que aclaran expectativas y funciones, enseñan, apoyan, alientan y hacen lo necesario para que los integrantes mejoren su desempeño en el trabajo.

El liderazgo de uno mismo: Es el proceso mediante el cual los individuos controlan su propia conducta. Dentro de este existen ciertos **elementos para formar líderes que se dirijan solos** y se pueden mencionar:³⁰

1. Ejemplifican el liderazgo de uno mismo.
2. Alientan a los empleados para que fijen sus metas.
3. Estimulan el hábito de recompensarse para fortalecer e incrementar las conductas deseadas.
4. Crean hábitos de pensamiento positivo.
5. Crean un ambiente de liderazgo de uno mismo.
6. Alientan la autocrítica.

En el liderazgo moral, los individuos líderes ponen su carisma al servicio de la sociedad y de los demás.

La teoría de la atribución del liderazgo es la noción de que el liderazgo no es más que un atributo que la gente hace sobre ciertos individuos. Ciertas variables de los individuos, los puestos y la organización, sustituyen el liderazgo o neutralizan el efecto del líder como influencia en sus seguidores. Los neutralizadores hacen imposible que el comportamiento del líder marque alguna diferencia en los resultados de los seguidores, niegan la influencia del líder. La experiencia y la capacitación pueden reemplazar la necesidad del apoyo de un líder o la capacidad de crear una estructura y reducir la ambigüedad del trabajo.

³⁰ Hitt, Robert, E. Haskinsson, Administración Estratégica, Competitividad y Globalización, Thomson Ediciones, España, 2004, p.p. 407.

Cualquier clase de capacitación en liderazgo será más fructífera con individuos proclives a superarse, pues tienen la flexibilidad para modificar su comportamiento.

Dentro de todos los estilos de liderazgo que se han mencionado existe una nueva filosofía que busca delegar poder y autoridad a los subordinados, y que será interesante mencionar conocida como **Empoderamiento**, de la cual se describirá detalladamente en el capítulo III.

La apertura comercial, un mundo globalizado, en el que todos los productos y servicios cada día son más accesibles al consumidor final, han obligado a los empresarios a tener un nuevo perfil como líderes del siglo XXI, el cual, más allá de tener el control y el poder total del negocio, debe gozar de firmeza, apertura y humildad, para compartir no sólo los logros que se tengan con quienes integran la organización, sino saber trabajar en equipo para esquivar exitosamente cualquier obstáculo que se presente en este nuevo clima empresarial.

El verdadero líder de este siglo "es aquel que cuenta con firmeza y determinación de seguir una visión completa de ser los mejores. Un buen líder ofrece las mejores atenciones a sus empleados, para alcanzar lo que se quiere lograr, y sólo buscan que las cosas vayan bien. Cuando ellos miran a través de la ventana se admiran de lo que han logrado", indica Ken Blanchard, reconocido asesor empresarial³¹

De acuerdo con Blanchard, el líder deja de pensar en él mismo para poder implementar con éxito la visión que se ha propuesto", los retos de innovar, de diferenciarse y de tener el mejor servicio o producto no ha cambiado con el paso el tiempo.

³¹ Kenneth, H. Blanchard, Leadership and the one minute manager, HarperCollins Audio books, USA, 2007,p.p. 105-130.

po, pero sí la feroz competencia y el reto de responder casi en tiempo real a Las necesidades del cliente.

Hoy el verdadero y casi indispensable líder de una empresa, debe tener la habilidad de adaptarse a cualquier ambiente e innovar, dejando atrás los moldes predeterminados, que actualmente son obsoletos. La rapidez juega un papel fundamental en el desarrollo de las empresas, acompañada de una gran dosis de calidad, y es así como debe operar el líder de una compañía, generando, a una velocidad mayor que la de su competencia, ideas de negocio atractivas y ventajas competitivas. Y en esta parte, es importante contar con líderes que no sólo entiendan la nueva forma en la que se mueven los nichos de mercado, sino que sepan integrar y desarrollar a los empleados que harán posible que las organizaciones tengan éxito y un crecimiento sostenido. De esta forma, no se trata de dominar únicamente un conocimiento técnico, o los procesos que requiere una empresa, sino de inspirar y alentar a quienes tendrán el contacto directo con el cliente y por lo tanto, lo que generarán la lealtad. "El líder se tiene que asegurar de que el empleado es apasionado de lo que hace, porque de esta forma logrará la lealtad de sus clientes, en las manos de los empleados está el cuidado y la atención que la organización debe ofrecer. Siempre se debe estar seguro de estar dando los mejores servicios y esto sólo se alcanza si se tienen empleados verdaderamente apasionados esta es la base del **Empoderamiento**.

1.5 El empleado y el empoderamiento.

Dentro del empoderamiento el factor humano es de vital importancia ya que se basa principalmente en facultar a los empleados, esto no significa darles poder; más bien consiste en liberar los conocimientos, la experiencia y la motivación que ellos ya poseen. Sin duda, **si los miembros de una organización no sienten**

que se confié en ellos, la toma de decisiones se paraliza.³² La gente no se siente facultada y por consiguiente no actúa como facultada, algo también muy cierto dentro de este asunto es que quienes carecen de información no pueden actuar con responsabilidad y quienes tienen información se ven obligados a actuar en forma responsable.

Cuando la información se retiene todo mundo empieza a hacer toda clase de cavilaciones y conjeturas, es decir la gente siente que no se confía en ella ya que creen que harían mal uso de ella si se enterará. Por lo cual, es muy importante compartir la información; ya que indica que se les tiene confianza a los empleados y todo líder quiere tener en su organización colaboradores responsables y confiables. Además es la primera llave para facultar a las personas y las organizaciones, permite a los empleados entender la situación actual en términos claros, es la manera de crear confianza en toda la organización, acaba con el modo de pensar jerárquico tradicional, ayuda a las personas a ser más responsables, las estimula para actuar como si fueran los dueños de la empresa.

En el empoderamiento es necesario: La fijación de metas para enfocar las energías de los empleados, ya que sin metas claras las personas desperdician energía. Los empleados jamás podrán sentirse empoderados sino están seguros de que es lo que exige su cargo, trabajos de mantenimiento o resultados finales.

Hay que hacer que los empleados se sientan más como socios que como empleados a quienes se les ordena lo que deben hacer, será necesario crear grupos de trabajo en los que se discutan los valores y la manera como se pondrán en

³²Blanchard, K. "Empowerment takes more than a minute", Editorial Berreth-Koehler Publishers, 2009, pp. 9-25.

práctica en el trabajo. Una vez que se discuten valores y se escuchan los unos a los otros la toma de decisiones se hace más rápida y fácil porque se llega a un consenso.

CAPÍTULO II CASO: COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS QUÍMICOS.

El presente análisis está enfocado a una de las áreas que conforman a la empresa comercializadora de productos químicos, la cual se omitirá su nombre porque así fue solicitado y en adelante se le mencionará únicamente como “la empresa comercializadora de productos químicos” enfocándose específicamente al área comercial, que ocupa una posición estratégica dentro de la estructura organizacional .

2.1 Historia de la empresa comercializadora de productos químicos.

La empresa comercializadora surte de materias primas químicas a la industria nacional y de América Latina, ésta ofrece una amplia gama de productos de calidad de las mejores industrias a nivel mundial, trabaja en un marco de riguroso cuidado del medio ambiente, cuenta con un equipo de trabajo experimentado y comprometido formado por 515 personas.

La historia inicia en 1982, en la cual se dedica a la fabricación de sulfato de cobre en la Ciudad de Guadalajara, un año después su fundador se asocia con otra compañía dedicada a la comercialización de productos químicos para crear una sola compañía constituyendo la distribuidora oficial de ácido cítrico nacional. En 1984 adquieren una compañía de Industrias Cítricas fabricante de ácido cítrico, misma que deciden vender 3 años después, a cambio de seguir como distribuidores de ácido cítrico de su competidor nacional.

Con la apertura de las fronteras, la empresa comercializadora de productos químicos visualiza una nueva oportunidad e inicia sus operaciones de exportación de sulfato de cobre, así como la importación de aditivos para la industria alimenticia. Para 1991 se establece una sociedad con una empresa importadora y comerciali-

zadora de plásticos dedicada al manejo y venta de químicos para las industrias de resinas, adhesivos, plásticos y textiles.

Cinco años después, la empresa comercializadora de productos químicos ingresa a la Bolsa Mexicana de Valores y adquiere el 51% de una empresa de origen alemán dedicada a la confitería; tras doce meses de arduo trabajo, se decide la fusión finalmente con la empresa comercializadora e importadora de plásticos, para conformar así uno de los grupos más grandes de distribución de productos químicos en México.

Siguiendo con el ritmo de crecimiento de la organización, el nuevo enfoque fue la búsqueda de un socio capitalista, abriéndose la oportunidad con una sociedad americana que desea invertir su capital en México.

Con la inversión americana, se realizan diversas adquisiciones de otras empresas dedicadas a la elaboración de productos lácteos, y otros grupos comercializadores de productos químicos, consolidándose así como el grupo distribuidor más grande de Latinoamérica, del mismo modo se adquiere una distribuidora de papel, cartón y productos gráficos y es para el año 2000 cuando se adquiere también una empresa dedicada a la aplicación de barniz ultravioleta permitiéndose comercializar en el giro de artes gráficas.

Más tarde, por razones estratégicas se compran los activos circulantes de otro grupo de materias primas, completando la venta de químicos inorgánicos que ya se tenía. Actualmente las divisiones que conforman la empresa comercializadora son los siguientes:

- Alimentos
- Químicos
- Recubrimientos

□ Plásticos

Con más de 20 sucursales al interior de la república comunicadas a través de un sistema frame-relay, más de 200 vendedores, una capacidad instalada de 120,000 m² de almacén para sólidos y líquidos, con ventas anuales de más de 170 millones de dólares y 515 empleados, la empresa comercializadora de productos químicos continúa en su esfuerzo por lograr que el paradigma de la distribución sea una realidad al hacer que sus precios de venta sean menores que los del fabricante para los usuarios (clientes) y trata de ser un proveedor de soluciones a clientes, proveedores e industria en general.

Como en toda industria, el entorno puede afectar hasta al más fuerte, sin embargo la capacidad de adaptación de cada empresa, hace la diferencia. Esto sucedió cuando ante un escenario poco favorable, después de los sucesos del 11 de septiembre del 2001 y tras una fuerte contracción mundial en la industria de los químicos, la empresa comercializadora de productos químicos se obligó a modificar radicalmente su esquema de operación para funcionar adecuadamente, comenzando con la implantación de un programa de emergencia, que partió del diseño de un severo plan de austeridad en el que se estimuló la creatividad de las Direcciones y Gerencias para “hacer más con menos” sin mermar la eficiencia y la calidad.

En este sendero se continuó con la venta de activos considerados no estratégicos y después de seis meses, logró darle la vuelta a este panorama con una reducción de 25 % de los gastos de operación. Asimismo, vendió su filial de artes gráficas, además de reducir la tenencia de bodegas y deshacerse de sus oficinas en el sur del área metropolitana.

A la fecha, los recursos que se han obtenido, se orientan al pago de deudas y al fortalecimiento del capital de trabajo. Todo esto no hubiera sido posible, sin uno de

los valores más importantes de la empresa como es el factor humano, así como el conocimiento y la experiencia acumulada; además del empuje de una visión fresca de un nuevo equipo de jóvenes trabajadores entusiastas.

2.2 Misión, Visión, Política

•**MISIÓN:** La empresa comercializadora de productos químicos atiende necesidades de materia prima de la Industria Nacional y de América Latina, proporcionando seguridad y confianza a sus clientes con base en su experiencia, trabajando en un marco de legalidad, cuidado del medio ambiente y ética profesional para ofrecer productos de calidad y servicio con valor agregado.

•**VISIÓN:** La visión de la empresa comercializadora de productos químicos es la de consolidar el liderazgo en la distribución y comercialización de materias primas, formando un equipo de trabajo comprometido con la excelencia, en un ambiente de trabajo estable y dinámico que incremente su eficiencia y eficacia con fundamento en el respeto a los intereses de la fuerza de trabajo, proveedores, clientes e inversionistas, creando y fortaleciendo alianzas estratégicas.

•**POLITICA DE CALIDAD:** El compromiso de la empresa comercializadora de productos químicos es mejorar continuamente procesos y servicios, agregando valor a sus productos, a través de equipos ínter funcionales en un entorno seguro para la comunidad y el medio ambiente para con ello satisfacer a sus clientes e incrementar su participación en el mercado.

El objetivo principal de la compañía es llegar a ser la empresa líder en la comercialización de productos químicos de cada una de sus divisiones mediante la adecuada combinación de seguridad, calidad, servicio y precio convirtiéndose en la mejor opción disponible en el mercado, generando así la lealtad y compromiso de sus clientes, proveedores, colaboradores y accionistas.

2.3 Organigrama General.

La estructura organizacional está diseñada para desempeñar las funciones de alcanzar los objetivos de la organización, regular la influencia de las variaciones individuales sobre la misma; ya que tales estructuras se imponen para asegurarse que los individuos se ajusten a los requerimientos. De acuerdo al siguiente gráfico con referencia a la estructura organizacional de la compañía comercializadora de productos químicos se destaca que es en la Dirección Comercial en donde se ejercita el poder, ya que depende de esta y es en el en donde se fijan o determinan que puestos tienen poder y liderazgo para la toma de decisiones, lo que hace que el flujo de información que ingresa en una decisión este determinado en gran parte por la estructura donde se desarrollen.

En el siguiente **gráfico 1** se presenta una visión general del organigrama actual de la Dirección Comercial de la empresa comercializadora de productos químicos evaluada.

Planilla:	COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS QUIMICOS	
Código	DIR-ventas-001	Página: 1 de 1
Fecha Rev:	22-Ago-09	Núm. Rev 002
Revisó:	DIRECCION RECURSOS HUMANOS	
Aprobó:	DIRECTOR COMERCIAL	

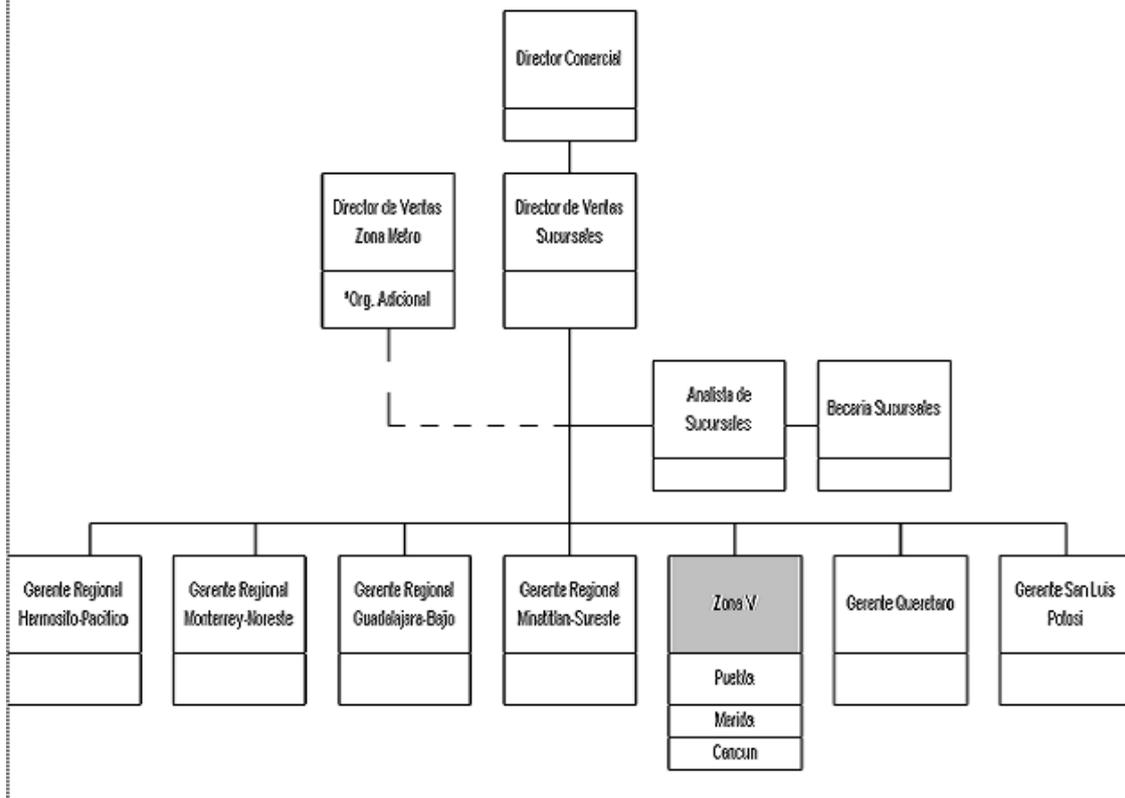


Gráfico 1

En el **gráfico 2** a continuación se observa a detalle el organigrama general de la Dirección de Ventas para el área metropolitana así como las gerencias que dependen de la misma.

Código		Página: 1 de 1
Fecha Rev	29-Oct-08	Núm. Rev: 001
Revisó	GOA, ZONA METROPOLITANA DIR. RECURSOS HUMANOS	
Aprobó	DIR. EJECUTIVO	

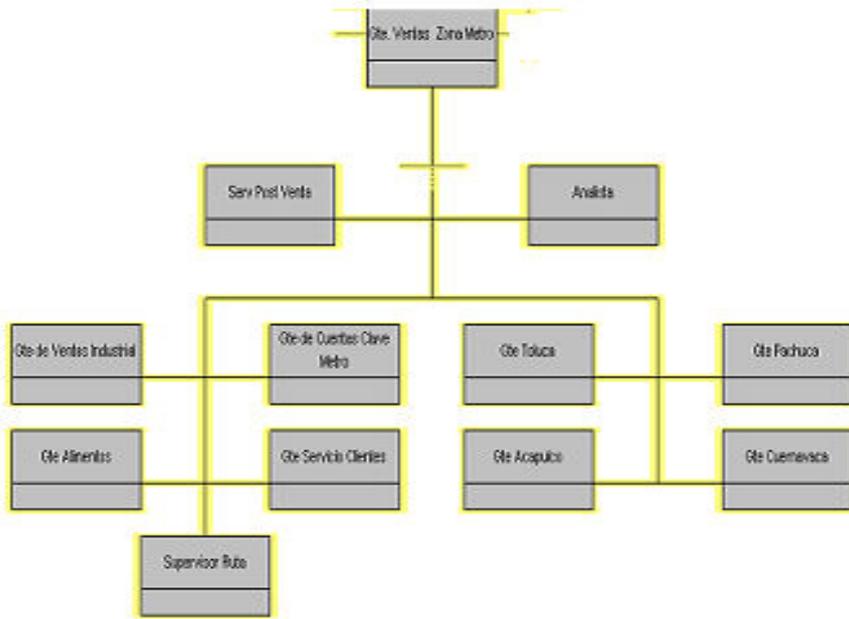


Gráfico 2

2.4 Actividad Principal

La actividad preponderante y principal de esta compañía es la comercialización, distribución, importación y exportación de materia prima para la industria química en general.

2.5 Diagnostico de la problemática actual.

Ejercicio del poder (Delegación de Autoridad) de la Dirección Comercial de la empresa comercializadora de productos químicos.

La Dirección Comercial es poderosa respecto a las demás áreas dentro de la empresa porque tiene el control sobre el acceso y disponibilidad de la información. Esta fija las normas y políticas de acceso a la información debido a que siendo una empresa comercializadora de materias primas es quien decide que comprar, con quien comprar a qué precio comprar, a quienes vender así como los precios de venta.

Muchas otras áreas están en desacuerdo con ello porque sienten que sus operaciones se ven limitadas, tal es el caso de contabilidad, compras y logística porque muchas veces el desempeño de sus funciones están limitadas debido a las autorizaciones o restricciones de la Dirección Comercial. Todo esto al final influye en su forma de actuar, en su integración dentro de su grupo y la compañía, en la toma de decisiones individual y colectiva, en su búsqueda de objetivos y en la manera de actuar y ver sus responsabilidades con su área y con la organización.

En un momento dado, las relaciones de poder que se derivan entre la Dirección Comercial y las áreas usuarias, se ven afectadas por la lucha de intereses que representa para las áreas usuarias, el no poder contar con la disponibilidad total de sus datos si no es mediante autorizaciones que indiquen claramente que es lo que requieren en cuanto a precios, costos de algún producto en particular y con qué finalidad, etc.

Considero que en el caso de la Dirección Comercial, ésta ha actuado de acuerdo a su propia voluntad y manera de ver su entorno; debido a que anteriormente la empresa era pequeña y el Director Comercial era quien fungía como Director Ge-

neral de la misma; lo cual ocasionó que el poder se concentrara en el mismo y asumiera una posición autoritaria sin evaluar anteriormente situaciones e inquietudes de sus direcciones y gerencias a cargo.

El poder que ejerce la Dirección Comercial en la empresa comercializadora de productos químicos no está oculto. Está claramente bien definido y reglamentado con la finalidad de que las áreas usuarias finales estén enteradas y conscientes pero en algunas ocasiones se abusa un poco del poder que ha sido conferido a esta Dirección.

Análisis de la anatomía del poder de la Dirección Comercial.

La anatomía del poder que se ejerce por parte de la Dirección Comercial de la empresa comercializadora de productos químicos con respecto a las demás áreas de la misma (Contabilidad, Compras, Logística), de acuerdo con la observación y un análisis de los poderes mediante cuestionario elaborado y aplicado; se detectó lo siguiente:

- **Poder condigno.**

- a) La Dirección Comercial no proporciona alternativa alguna al acceso y explotación de la información confidencial de la empresa, que no esté estipulada en sus políticas y reglamentos para acceso y uso de datos no autorizados.
- b) La Dirección Comercial está facultada para imponer sanciones de tipo administrativo a aquellos usuarios que utilicen la información disponible en los Sistemas de Ventas Institucionales (cartera de clientes, precios ofertas o proporcionar alguna información confidencial a la competencia) para fines no oficiales o que no hayan sido autorizados para ello.

c) No existen amenazas por parte de la Dirección de Sistemas, simplemente existe un código de ética empresarial interno preventivo para el buen uso y explotación de la información comercial disponible en el grupo.

- **Poder compensatorio.**

a) La Dirección Comercial da a las áreas de las diferentes divisiones de ventas, herramientas que les permitan ejecutar su trabajo en forma más fácil, oportuna y veraz. Esto es visto por los usuarios finales como una ventaja para hacer mejor su trabajo y por la gente encargada de tomar decisiones como una oportunidad de negocio para ser más competitivos.

b) Con base en el Sistema Institucional de Nomina, se determinan parámetros de productividad de las diferentes áreas con lo que en un momento dado, alguna de ellas se hace acreedora a incentivos económicos. En el caso de servicio a clientes y vendedores el bono de productividad se otorga si se alcanza del 95 al 100% del Presupuesto de Ventas.

c) A partir del diario de ventas diario y consolidado de ventas mensual se controla el avance comercial y se publican mensualmente parámetros de productividad, con lo que las divisiones de ventas, se ven motivadas para realizar mejor su trabajo ya que esos parámetros son públicos a toda la empresa y registran la participación e incentivos.

- **Poder condicionado.**

a) Actualmente, las diferentes áreas del grupo están en un proceso de certificación de calidad ISO 9000 y ello incluye una mejor disponibilidad a mejores procesos de trabajo. Por lo que la Dirección Comercial está utilizando

esta nueva corriente de cambio cultural en la organización, para hacer saber al usuario final que al cumplir con el uso correcto de procedimientos y lineamientos está cumpliendo con un compromiso social.

- b) La contratación de nuevo personal responde a la necesidad de contar con gente con cierto nivel de preparación académica, gente que realice carrera dentro de la compañía. Por lo cual, para la Dirección Comercial es más fácil ejercer su poder sobre usuarios con una visión más amplia y de mayor compromiso.
- c) Semanalmente la Dirección Comercial coordina la junta de Directores y una vez al mes la junta de gerentes de división con el fin de evaluar las ventas para mantener cierto nivel de confianza y persuasión en las actividades del área.

Como fuentes u orígenes del poder en la Dirección Comercial de la empresa comercializadora de productos químicos tenemos:

- **La propiedad.**

La Dirección Comercial tiene en sus manos el control de la información de venta, precios, ofertas, representación proveedores, costos niveles de crédito, etc. Por lo tanto, todas las demás áreas se encuentran en una posición de sumisión respecto de las políticas de acceso a la información dictadas.

Es importante mencionar que la Dirección Comercial no es la dueña de la información sino las áreas que realmente la utilizan para la toma de decisiones o para la ejecución de actividades planeadas. Sin embargo, la Dirección Comercial ha asumido la responsabilidad de dictar los lineamientos a los que se deberán apegar todas las demás áreas para el uso de información comercial.

- **La organización.**

De ella proviene la persuasión necesaria para lograr la sumisión resultante del personal de las áreas usuarias de la información comercial. En la Dirección Comercial existe una estructura organizacional compleja formada por diversas partes o departamentos que requieren de mucha coordinación y control de las actividades para cumplir con la misión de la Dirección.

Su estructura orgánica es del tipo de diferenciación horizontal, ya que las tareas están subdivididas en varios departamentos y son encomendadas a especialistas altamente capacitados para desarrollar sus actividades y ellos son los únicos responsables de las operaciones complejas. A estos profesionales se les da la responsabilidad y la autoridad suficiente para llevar a cabo una tarea desde su inicio hasta su término, proceso que debe estar documentado y calendarizado para tener un amplio control sobre ello.

Existe una combinación de formalización máxima y mínima dentro de la estructura organizacional de la Dirección Comercial. Es decir, existen reglas y procedimientos ampliamente formalizados en el que están programadas las acciones que se deben tomar como respuesta a una gran variedad de contingencias. Pero también existe la posibilidad de la libre interpretación de esas políticas y procedimientos por la gente que toma decisiones dentro de la Dirección, siempre y cuando su forma de proceder esté dirigida al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Por otro lado, el poder dentro de la organización de la Dirección Comercial y cada una de las gerencias no se da debido a que estas no pueden tomar decisiones propias y autoritarias necesitan siempre de la autorización de su Director inme-

diato o bien del Director Comercial; incluso para cuestiones mínimas. Esto debido a que la mayor parte de las decisiones se evalúan y se toman en el nivel jerárquico más alto, son raras las ocasiones en las que se consulta a niveles medios como son las gerencias regionales de venta o las gerencias de división, siempre debe pedirse autorización por ejemplo para cambios mínimos de precio, costo o venta del Director de División inmediato superior.

Cambio en la cultura organizacional de la Dirección Comercial.

Hoy en día, se está tratando de llevar a cabo un cambio en la cultura organizacional de todo el grupo, esto debido a la certificación ISO 9000, se está haciendo uso de tres técnicas básicamente:

1. **Modificación de la conducta organizacional.** El cambio organizacional, es un cambio en la conducta del personal de la organización. Este es uno de los aspectos más difíciles de tratar pues tiene que ver con la psicología del trabajador y su motivación y desempeño para realizar sus actividades. Actualmente el personal toma cursos de capacitación de ISO9000, motivación y liderazgo, los cuales están enfocados a modificar la conducta del empleado para lograr una mayor productividad. Mensualmente se están realizando mediciones de desempeño por diversas técnicas, todas englobadas en un solo título denominado Gestión de la Calidad.
2. **Desarrollo gerencial.** El personal de mando recibe también mensualmente cursos de capacitación tendientes al desarrollo y perfeccionamiento de su trabajo. Algunos cursos como formación de equipos de trabajo de alto rendimiento o planeación estratégica para la toma de decisiones, tienen como objetivo modificar la forma de trabajo de este personal, tendiente a la planeación de actividades y uso apropiado de recursos.

3. **Auditoría administrativa.** Como se mencionó antes, la Dirección de Sistemas en coordinación con el grupo de control de calidad (ISO9000), tiene facultades para solicitar auditorías a áreas que aparentemente no estén operando en forma adecuada. El propósito fundamental no es culpar a alguien por llevar a cabo mal alguno de los procedimientos o actividades, sino que es hacer que suceda algo en la organización del área auditada, que haga mejorar su desempeño.

Con el paso del tiempo se han mejorado las funciones de la Dirección Comercial, aunque a muchas áreas les parece que se está operando arbitrariamente. Por lo cual para regular las acciones sobre la toma de decisiones se intenta coordinar un grupo de control de calidad que evalúe las funciones y actividades de cada uno de los departamentos, se emita un diagnóstico que genere una herramienta estratégica que permita eficientar las operaciones de la empresa comercializadora de productos químicos.

Diagnóstico.

a) Descripción de la metodología empleada para la determinación de este diagnóstico.

El proceso de diagnóstico de la Dirección Comercial de la empresa comercializadora de productos químicos se encuentra basado en la *observación* del comportamiento de los empleados y en el análisis de las relaciones de poder que se derivan diariamente entre el personal de la misma dirección y de este con personal de las áreas involucradas en la toma de decisiones y usuarias.

Es importante mencionar que este diagnóstico tiene por finalidad proveer una propuesta de mejora que permita a esta área, mejorar sus procedimientos de opera-

ción y al mismo tiempo, impulsar su desarrollo para tener mayor presencia en las actividades diarias de esta empresa.

b) Resultados.

La estructura organizacional de la Dirección Comercial en ocasiones es sumamente rígida, que responde a las contingencias en forma acertada pero con tiempos de respuesta no muy adecuados para la pronta atención a las peticiones de las áreas usuarias. Esta es una oportunidad de negocio que se puede aprovechar para aumentar la productividad de la Dirección.

En general y a excepción del Director General y de las Divisiones la gente desconoce cuáles son los objetivos organizacionales y hacia donde se quiere llegar con el trabajo diario. Se podría decir que en la mayoría de los casos, se trabaja y se toman decisiones sin conocer el impacto que se tendrá en toda la empresa.

Cada año, se realiza una planeación estratégica con base en los resultados del año inmediato anterior y con base en el Presupuesto de Ventas anual, con el fin de proporcionar a cada división y sucursal sus metas y objetivos a cumplir cada año. Sin embargo, se puede decir que más de la mitad de la gente, desconoce el plan a ejecutar para todo un año y por esta razón, sus acciones no están enfocadas al logro de los objetivos organizacionales. Simplemente la gente llega cada día de trabajo, realiza lo que tiene que hacer pero no sabe qué fin va a tener ello o cuáles serán las repercusiones a corto o largo plazo.

Las relaciones de poder con las áreas usuarias son en muchas ocasiones conflictivas y generalmente no se llega a un acuerdo, sino que la Dirección Comercial impone de alguna manera su autoridad para tomar decisiones referentes a productos, precios, ofertas, líneas de crédito, representaciones, cartera y en ocasiones destinos de inventarios físicos para venta. Debido a la lucha de intereses que representa el tener el control de información comercial y financiera, en este punto es

importante que la Dirección Comercial, evite ser autoritaria y mejore de alguna manera su relación con las distintas áreas usuarias; ya que se están renovando notablemente los procesos de procesamiento de información pero por otro lado, se está descuidando el trabajo en equipo.

La Dirección Comercial es un área estratégica dentro de la empresa y el cambio en la cultura organizacional que está viviendo, le permitirá en el futuro mejorar sus procesos y acciones tendientes a la productividad y calidad de los productos y servicios que ofrece para lo cual hace falta que se involucre al personal y se aprenda a trabajar en equipo.

Existen también conflictos de poder entre personal de mando y personal operativo e incluso entre el mismo personal de mando. De hecho, el problema central fue haber seleccionado al personal entre dos o más poblaciones significativamente diferentes, lo cual llevó a tener sistemas culturales distintos. Hay referencias de diferenciación de cualidades, debido a que existe conflicto entre el origen de educación, diferenciación de sueldos en nominas A -B con respecto a la antigüedad y experiencia.

El problema más importante derivado de esta diferenciación de culturas y con lo que hay que tener más cuidado, es que ya se han vuelto exclusivas. Existen restricciones para poder pertenecer a un grupo de trabajo y cuando alguien logra integrarse a uno, es muy difícil hacer escuchar sus ideas. De esto se derivan también conflictos de poder, ya que algunos de los integrantes colocan sus propios intereses colectivos sobre los intereses de los demás. Por lo tanto, el tipo de cultura que prevalece es de grupos.

Como se menciona en el capítulo anterior, la Dirección se encuentra en una etapa de cambio de cultura organizacional y para ello se están empleando diversas técnicas. Sin embargo, la gente desconoce cuál es el verdadero objetivo de ese

cambio. Es decir, la gente tiene incertidumbre y ya se han empezado a divulgar diversos rumores, en su mayoría falsos, sobre cuál es la razón de tal decisión.

Un punto importante del ejercicio del poder que utiliza la Dirección Comercial, es que realmente se está logrando que las áreas se involucren, lo cual mejora considerablemente su productividad y calidad en el trabajo. Aunque la centralización de la toma de decisiones puede provocar en el futuro que el proceso se haga tan complicado que implique demasiado tiempo el implementar alguna solución a un problema en particular. Es recomendable que la Dirección descentralice este proceso y propicie una cultura de responsabilidad.

De alguna manera, la centralización de la toma de decisiones provoca también la existencia de múltiples culturas en la organización. Por lo que entre más involucrado esté el personal de niveles medios, mayor será la integración de un equipo de trabajo sólido y más difícil será que las áreas usuarias entren en conflicto con las políticas y decisiones de seguridad que emita la Dirección.

Otro grave problema es la dificultad para cambiar la forma de pensar de la gente que sólo cumple con lo que se les dice que hay que hacer y en general, no aportan nada nuevo a su trabajo diario. De alguna manera ellos también ejercen cierto poder ya que cuando se les solicita algo y no les parece hacerlo, simplemente no lo hacen.

Es importante hacer notar que la gente no se siente motivada para realizar su trabajo de mejor forma. Simplemente hacen lo que tienen que hacer y no se sienten motivados para mejorar su desempeño. De esto se deriva que su comportamiento hacia la organización, no es de compromiso y por lo tanto, generalmente no están dispuestos a hacer más allá de lo que su jefe inmediato les solicita. En muchos casos existe conformismo y esto también es derivado del tipo de poder que los mandos medios en su mayoría ejercen sobre sus subordinados.

En general el mando medio en esta Dirección ejerce un poder condicionado y en algunos casos condigno. El ambiente de trabajo se vuelve en muchas ocasiones tenso en toda la Dirección y este es un factor que impide un mejor desempeño de las actividades.

c) Descripción de la metodología empleada para la determinación de este diagnóstico.

El proceso de diagnóstico de la Dirección Comercial de la Comercializadora de Productos Químicos, se basa en la **observación** del comportamiento de la gente y en el análisis de las relaciones de poder que se derivan diariamente entre el personal de la misma dirección y el personal de las áreas usuarias de los sistemas de Información comercial. (Elaboración de cuestionarios y entrevista tomada a una muestra de 50 empleados)

Es importante mencionar que este diagnóstico tiene por finalidad proveer una propuesta de mejora que permita a esta área, mejorar sus procedimientos de operación y al mismo tiempo, impulsar su desarrollo para tener mayor presencia en las actividades diarias de esta compañía.

Resultados finales del diagnóstico de la compañía: (Resumen de tabla general de diagnóstico 1 presentada en Anexos).³³

³³ Resumen de tabla general de diagnóstico 1 apoyada en cuestionarios, histogramas y Reporte de análisis de tabla general.

- 1) **La estructura organizacional de la Dirección Comercial** es sumamente rígida responde de inmediato pero con tiempos de respuesta no muy adecuados.
- 2) **Objetivos a corto plazo en la organización:** Desconocimiento de los objetivos lo que provoca toma de decisiones inadecuadas por el personal y directivos.
- 3) **Objetivos a largo plazo en la organización:** las acciones de los empleados no están enfocadas al logro general de objetivos organizacionales.
- 4) **Relaciones de poder-autoridad:** impositivas no se toma en cuenta la decisión del personal generando lucha de intereses.
- 5) **Cambios en la cultura organizacional:** cambios que crean incertidumbre en el empleado.
- 6) **Conflictos de poder:** Debido a la existencia de 2 poblaciones diferentes por la fusión de varias compañías.
- 7) **Discriminación y diferenciación de cualidades en grupos:** Colocación de los intereses propios en lugar de los intereses colectivos.
- 8) **Diferenciación de culturas:** Restricciones de poder para pertenecer a un grupo de trabajo.
- 9) **Centralización de toma de decisiones:** Provoca falta de integración en los equipos de trabajo.
- 10) **Grupos auto dirigidos:** falta motivación para tener grupos y equipos auto dirigidos y con toma de decisiones.
- 11) **Actitud de la gente :** falta actitud de compromiso para el desempeño de su labor y sentirse identificado con la compañía a la que pertenece; derivado del tipo de poder y autoridad a la que pertenece.
- 12) **Ambiente de trabajo:** Ambiente de trabajo tenso que impide el desempeño adecuado de las actividades.

Con referencia a los indicadores de la comercializadora de productos químicos tenemos el siguiente resumen una vez realizado el cálculo de acuerdo con Tabla 2 presentada en Anexos:

CIFRAS AL CUARTO TRIMESTRE 2010 MES EVALUADO SEPT.

a. **AREA: DIRECCIÓN COMERCIAL**

RENTABILIDAD		
Rendimiento capital contable	1%	
Rendimiento de ventas	1%	
Margen de Utilidad	14%	
VENTAS		
Velocidad de rotación del activo	39%	
Aceptación de los productos	90.1%	
Ventas netas por hombre empleado	600.02	
Clientes estratégicos	34%	
Rotación de inventarios	1.87%	
Movilidad de inventarios	0.62	
FUERZA LABORAL		
Rotación de personal	2%	
Nivel de capacitación	34%	
Nivel académico	Nivel preparatoria	
Asistencia al trabajo	24%	
PROPOSITOS ESTRATEGICOS		
Emp.conocen Misión	67%	
Objetivos alcanzados	38%	

/definidos		
Estrategias implementadas	27%	
Políticas aplicadas/establecidas	40%	
Procedimientos aplicados/establecidos	80%	
Decisiones programadas	10%	

**** Información de la Comercializadora de Productos Químicos, obtenida de fuente pública y extraída de la información publicada en la BMV al 4to. Trimestre 2010. México, D.F.**

CAPITULO III EL CAMBIO Y EL EMPODERAMIENTO

3. Aspectos básicos del empoderamiento y sus premisas.

El siglo XX, fue escenario de múltiples cambios a nivel organizacional marcado por guerras, depresiones económicas, entre otras, pero en esencia mantenía las mismas estructuras heredadas de las sucesivas revoluciones industriales; en las cuales el individuo era considerado como un simple engranaje sustituible de la gran maquinaria de producción. Este enfoque mecanicista demostró ser eficaz en los mercados relativamente aislados por los conflictos sucedidos en todas partes del mundo, pero giraba inconscientemente en la despersonalización de los empleados quienes cada vez perdían más la motivación y la satisfacción personal.³⁴

Su base estructural mostraba una jerarquía piramidal con un poder centralizado en unos pocos (mandos medios y altos) y con poca o nula participación del nivel inferior y en donde la comunicación fluía en un solo sentido (de arriba hacia abajo) aislando prácticamente a la fuerza laboral de la organización en sí. El descontento de los trabajadores no se hizo esperar y fue así como surgieron los movimientos gremiales y sindicales que promovían la necesidad de ser tratados como seres humanos y no como maquinas. Esta necesidad se vio reflejada en los bajos niveles de desempeño de los empleados que afectaban directamente las utilidades de las organizaciones las cuales notaron posteriormente que su personal no era un instrumento o medio para lograr los objetivos sino su capital más importante y vital.

Es aquí donde nace el empoderamiento como un nuevo paradigma o filosof-

³⁴ De la Peña, Sergio, *Trabajadores y Sociedad el siglo XX*, UNAM-Instituto de Investigaciones Sociales, México, 1996, p.p. 176

ía del talento humano, el cual procura la actividad de sus miembros, los dota de capacidades a todos y cada uno de los individuos que laboran en una organización descentralizando el poder y fomentando la comunicación en todas direcciones a la vez que aplanando la estructura jerárquica haciéndola más eficiente y menos burocrática.³⁵ Muchas de las teorías relacionadas con el empoderamiento han examinado la noción de poder, su uso y su distribución como eje central para comprender la transformación social. **Empoderamiento** es sin preámbulos, ejercicio del poder. Constituye un concepto complejo y problemático, porque el **poder**, su **concepto raíz**, es también polémico: se experimenta y entiende de diversas maneras, según quien lo utilice. Hoy, por ejemplo, se le usa muy ligado al tema del desarrollo.³⁶

El origen de las teorías sobre el poder se remontan a la década de los 70's, los debates que surgieron en la escuela de la modernización y de la dependencia centran la causa del subdesarrollo en la relación entre el poder y la pobreza. La teoría de Freire³⁷ argumentaba que solo el acceso al poder real podría romper lo que denominó "La cultura del silencio" que caracteriza la dependencia y marginalidad de los que carecen del poder. La suma de estas teorías y el fracaso de los programas de desarrollo de los 80's fueron los que reformaron la distribución más equitativa del poder y eran los únicos medios para romper el círculo de la pobreza.

Una revisión del concepto de poder más constructiva concibe este término como el poder de hacer, de ser capaz, así como de sentirse con mayor control de situa-

³⁵ Leon de Leal, M. Poder y Empoderamiento de las mujeres, UN. Facultad de Ciencias Humanas, 1995, p.p. 146 .

³⁶ Cacique, Irene, Poder de decisión de la mujer mexicana, UNAM, México, 2004, p.p. 12-15.

³⁷ Nayive, Angulo, L., " Perspectiva crítica de Paulo Fraire", Educere, Revista Venezolana de Educación. Venezuela, 2005. pp. 159 – 164.

ciones. Según este enfoque, se considera que el individuo tiene un rol activo y puede actuar en cualquier programa de desarrollo gracias a su actitud crítica. Esta noción implica romper con la idea de que el individuo es un ser pasivo para pasar a convertirse en un actor legítimo de desarrollo.

De acuerdo con Jo Rowlands³⁸ otra forma de entender el poder es distinguirlo de 4 tipos de poder: poder sobre, poder para, poder con y poder desde dentro. El “poder sobre” representa un juego de suma cero donde el incremento en el poder de uno significa una pérdida de poder del otro. Esto implica una dinámica de opresión que caracteriza la toma de decisión y la forma de ejercer influencia. Por el contrario, las otras formas de poder – poder para, poder con, poder desde dentro – son todas positivas y aditivas. Un aumento en el poder de una persona incrementa el poder de todas.³⁹

Paralelo a este pensamiento está la teoría de Craig y Mayo, y Korten⁴⁰ Ellos distinguen entre poder como la “suma variable” o “suma positiva” y como la “suma cero”. El primer tipo de poder es generador, ya que asume que todos los individuos tienen poder y éste se suma al resto de la comunidad con el objetivo de alcanzar un bien común. El “poder de suma cero” implica que para que un grupo gane poder otro inevitablemente deberá perderlo.

El poder también está relacionado con el conocimiento. Gracias a este factor, se logra legitimidad y autoridad y ayuda a interpretar el contexto en el que se vive y

³⁸ Rowlands, Jo. Ha trabajado durante más de diez años como capacitadora y asesora de cooperativas y ONG en Gran Bretaña y en América Latina. Es autora de “Questioning Empowerment” Oxfam, Oxford 1999.

³⁹ Anderson, Mary, B., Desarrollo y diversidad social, Icaria Editorial, Barcelona, 1998, pp.89

⁴⁰ Korten, David. “Semanario Permanente de Teoría y Crítica” Edit. Intermon 2007, p.p. 120

facilita alterar las relaciones existentes de poder. El desarrollo del poder está en cualquier proceso de transformación y es la dinámica la que determina las relaciones sociales, económicas y políticas. Esta noción ha sido puesta en práctica en el concepto de empoderamiento que se entiende como un proceso que busca, tanto afrontar los desequilibrios del poder, como apoyar a aquellos que no lo tienen a que se empoderen. Además el empoderamiento surgió con el fin de ser un instrumento capaz de realizar un profundo cambio.

A pesar de que el concepto de empoderamiento se ha convertido en un concepto central, es un término complejo que no tiene una definición universal, lo que ha permitido que haya un sinnúmero de interpretaciones con divergencias y similitudes. El término de **empoderamiento** tiene significados diversos de acuerdo con el contexto sociocultural y político, y no se traduce fácilmente a todas las lenguas. Se puede entender **como un proceso, como un producto, como un enfoque, o como un fin**. Además es multidimensional ya que tiene implicaciones a nivel individual, organizacional, político, sociológico, económico y espiritual. Tiene valor por sí mismo aunque también puede ser utilizado como un instrumento. Se puede entender como un proceso personal a través del cual el individuo toma control sobre su vida o bien como un proceso político en el que se garantizan los derechos humanos y justicia social a un grupo marginado de la sociedad.

El uso del sustantivo “empoderamiento” en español, viene a ser, un equivalente del verbo empower y del sustantivo **empowerment**. en español su traducción se refiere a **“dar poder” y conceder a alguien el ejercicio del poder**”. De acuerdo con el Oxford English Dictionary⁴¹ “empowerment” ya aparece en textos de la segunda mitad del siglo XVII. y, por su parte la palabra empoderamiento es sinónimo de los vocablos “potenciación y poderío” que en su forma verbal se traducen

⁴¹ Weissberg, Robert, The Politics of Empowerment, Greenwood Publishing Group, 1999, p.p. 15-18.

a “empoderar, potenciar, apoderar. Sirviendo el primero (potenciación) para designar el efecto de “comunicar potencia a una cosa o incrementar lo que tiene”. Dándosele como sinónimos: apoderar que se define como “dar poder y facultades”, hacer y hacerse alguien, poderoso o poderosa. Empowerment quiere decir potenciación o empoderamiento que es el hecho de delegar poder y autoridad a los subordinados y de conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo. En inglés "empowerment" = empoderamiento y sus derivados se utilizan en diversas acepciones y contextos, pero en español la palabra se encuentra en pugna con una serie de expresiones que se aproximan sin lograr la plenitud del sustantivo.

Se homologan “empowerment” con “potenciación” y “to empower” con “potenciar”, mientras que caen en desuso expresiones más antiguas como “facultar” y “habilitar”. Otras traducciones relacionadas son “To empower” dar o conceder poder; facultar, habilitar, capacitar, autorizar, dar poder de, potenciar, permitir, empoderar, otorgar el derecho (o la facultad) de, etc.; Conferir poderes; (en el sentido comercial o legal) apoderar, comisionar, dentro de esta investigación se utilizará el término “empoderamiento”, a continuación se describen otros conceptos empleados para esta palabra.:

Empowerment: potenciación, empoderamiento, apoderamiento.

Empowered: facultado, potenciado, fortalecido.

Powered: potenciado.

De acuerdo con Jo Rowlands,⁴² autora contemporánea de estos temas, se define el empoderamiento como “la habilidad de tomar decisiones” en cuestiones que afectan la vida de una persona. Esto implica hacer partícipes del proceso de toma de decisión a aquellos que están fuera de él, asegurando su acceso a las estructuras políticas y el control en la distribución de los recursos.

⁴² Rowlands, Jo. “Empowering Women for development” Edit. IBooklinks Corp. 1997, p.p. 3-46

El empoderamiento es una herramienta de la calidad total que en los modelos de mejora continua y reingeniería, así como en las empresas ampliadas, les provee de elementos para fortalecer los procesos que llevan a las empresas a su desarrollo. El Empoderamiento se convierte en la herramienta estratégica que fortalece el que hacer del liderazgo, que da sentido al trabajo en equipo y que permite que la calidad total deje de ser una filosofía motivacional, desde la perspectiva humana y se convierta en un sistema radicalmente funcional.

El empoderamiento es un proceso multidimensional de carácter social en donde el liderazgo, la comunicación y los grupos auto dirigidos reemplazan la estructura piramidal mecanicista por una estructura más horizontal en donde la participación de todos y cada uno de los individuos dentro de un sistema forman parte activa del control del mismo, con el fin de fomentar la riqueza y el potencial del capital humano que posteriormente se verá reflejado no solo en el individuo sino también en la comunidad en la cual se desempeña.

Dentro del empoderamiento existen premisas ⁴³ que deben ser promovidas por la dirección, en cascada y en todos los niveles, estas son:

- Responsabilidad por áreas o rendimientos designados.
- Control sobre los recursos, sistemas, métodos, equipos.
- Control sobre las condiciones del trabajo.
- Autoridad (dentro de los límites definidos) para actuar en nombre de la empresa.
- Nuevo esquema de evolución por logros.

⁴³ Ronquillo, José, L., Administración básica de la empresa familiar, Panorama Editorial, México, 2006, p.p. 97-98.

3.1 El Cambio y el Empoderamiento.

Las empresas preparadas para el cambio tienen más herramientas para desempeñar un papel protagónico con eficiencia y eficacia, el área de Recursos Humanos y Desarrollo es de vital importancia en la misma. De acuerdo con investigación reciente,⁴⁴ el 80% de las empresas centroamericanas están pasando por algún proceso de cambio, alguno de estos cambios se deben a reorganizaciones y fusiones, otros por la introducción de nuevas tecnologías, enfoques gerenciales, nuevos giros en la estrategia del negocio o por esfuerzos de mejorar la calidad. El Departamento de Recursos Humanos es un actor esencial de estos procesos y el empoderamiento proporciona las bases conceptuales, técnicas y herramientas para desempeñar dicho papel protagónico con eficacia.

El impacto de los cambios se percibe esencialmente en la cultura de las organizaciones en esa **“manera de hacer las cosas”**.⁴⁵ Esto implica modificaciones en el papel de los equipos, de los gerentes, en los estilos de liderazgo y en las relaciones entre áreas (departamentos) y entre gerentes y colaboradores, La apertura al cambio y la flexibilidad de quienes dirigen las empresas es un factor vital para que los procesos de transformación se consoliden adecuadamente. Luego de comparar el pasado, el presente y el futuro de la organización, se analizará también la relación entre cambio organizacional y cambio personal que constituye uno de los requerimientos esenciales para el éxito de las empresas.

La mayoría de la gente sólo puede implantar unos cuantos cambios a la vez. Si se les pide que cambien muchas cosas de una sola vez, entonces sufren el efecto

⁴⁴ Davila, Anabella, Cultura en las organizaciones latinas, Siglo XXI, México, 1999, p.p. 17.

⁴⁵ Amoros, Eduardo, Comportamiento Organizacional, USAT Escuela de Economía, Perú , 2004, p.p. 235.

conocido como "Parálisis por análisis". Dado que la gente, para cambiar debe poseer el cambio, entonces la gente tiene cuatro preocupaciones:

1. La gente quiere más información.
2. Se pregunta cómo el cambio los afectara personalmente.
3. Se pregunta qué necesitará para implantar el cambio.
4. Se pregunta acerca de si el cambio lo beneficiará o perjudicará.

Para lograr el cambio, la Alta Dirección necesita hablar menos y escuchar mas, confiar y depender de otros, en formas en que nunca lo había hecho; aunado a esto se deben considerar los siguientes tres factores⁴⁶:

1. Decidir lo que se quiere lograr.
2. Descubrir dentro de esa visión, lo que sus clientes quieren y necesitan (clientes externos e internos), escuchándolos y aprendiendo de ellos.
3. Entregar más de lo que se prometa hacer y siempre con un plus, descubriendo nuevas formas de exceder las expectativas de nuestros clientes.

El saber algo y tener una actitud positiva hacia esa información es una cosa, pero él aplicarla de manera permanente es otra. No solamente estamos aprendiendo que la información no lo es todo, sino que también aprendemos que cuando se entrega, debe hacerse en tiempo."El momento para aprender a trabajar en equipo es cuando hay una necesidad e iniciativa para operar dentro de uno"

Dentro de las preocupaciones comunes, los administradores en todos lados están preocupados acerca de cómo pueden ayudar a sus organizaciones a:

- Estar orientadas al cliente. Los clientes son los que firman los cheques."

⁴⁶ Urcola Telleria, J., Factores clave de Dirección, Escuela Superior de Gestion Comercial Marketing ,Madrid España, 2000 p.p. 52-60.

- Ser efectivas en costos debido a que los consumidores quieren calidad al menor costo.
- Ser rápidos y flexibles cuando los negocios son rápidos en adaptarse tendrán éxito.
- Mejorar continuamente. Si la empresa no mejora continuamente, está muriendo.

"Hoy el líder situacional ya no busca aplicar un estilo de liderazgo a una situación predeterminada, sino que facilita un desempeño en equipo, en el cual los empleados son tratados como colegas, desarrollando e implantando los planes de acción en conjunto⁴⁷ "

Los líderes deben de estar constantemente monitoreando el medio ambiente (que rodea la empresa) para ver qué factores pueden amenazar o estimular a su competitividad y responder a esos factores.

Las fuerzas deben ser apoyadas y las debilidades mejoradas. El aprendizaje de por vida es la clave para la sobrevivencia. . Aquellos que ven en el cambio como una oportunidad más que como una amenaza, están listos para aprender y lo gozaran.

3.1.1 información sobre el cambio y factores que afectan

Un papel clave a través del cual los profesionales de Recursos Humanos pueden agregar valor a su empresa es facilitando la transformación y el cambio - en este contexto- el cambio se refiere a la habilidad de una organización para mejorar sustancialmente el diseño e implementación de iniciativas para la innovación, la productividad y la reducción del tiempo de ciclo en todas las actividades esenciales. Los profesionales de Recursos Humanos o líderes de empresas deben con-

⁴⁷ Robbins, Stephen, Administración, Ediciones Pearson, México, 2005, p.p. 428.

vertirse en agentes de cambio para manejar estos procesos, generar compromiso con ellos y garantizar que se produzca el cambio deseado.

Con referencia a los factores, el proceso del cambio contempla algunas etapas típicas que es conveniente comprender pues cada empresa las experimentará de acuerdo a su historia, tamaño y cultura⁴⁸. La experiencia de muchas organizaciones permite identificar lecciones sobre factores de éxito y advertencias para evitar fracasos. Además de esas etapas y componentes se analizará el origen de la resistencia al cambio, las manifestaciones frecuentes e indirectas de su presencia y diversas maneras de tratarla.

Resistencia al cambio - como bien se sabe- la resistencia al cambio no se vence, por lo mismo se trata, es decir es necesario evaluar la reacción individual y colectiva ante los cambios. El área de recursos humanos tiene el papel central como catalizador de los procesos de cambio y su estrategia ante la aparición de la resistencia al cambio puede hacer la diferencia.

La Reestructuración: La pérdida de un mercado importante, la imposición de nuevas regulaciones gubernamentales o los cambios del entorno económico pueden poner en peligro la supervivencia de la empresa y exigir medidas drásticas en el recorte de costos, bajo estas circunstancias, “la reestructuración” puede ser la única a corto plazo, y generalmente le corresponde al profesional de recursos humanos implementar estos programas de reducción del personal. Se analizarán alternativas para enfrentar estos retos sin afectar la productividad y la motivación, mediante el diseño de políticas apropiadas así como la comunicación eficaz.

⁴⁸ Ramírez, Arango, S. El liderazgo del cambio en periodo de crisis, Editorial Panorama, México, 2007, p.p. 19.

El empoderamiento en la cultura de servicio al cliente y la reducción de personal puede causar serias heridas en la motivación de los empleados.

3.1.2 Necesidades y requisitos para implantar el cambio.

De acuerdo con investigaciones de Estudios Gallup⁴⁹, las organizaciones utilizan menos del 20% del potencial de sus empleados; y para desarrollar el potencial de los empleados se requiere una organización cultural que inspire a los mismos a aprender, crecer y dar lo mejor de ellos mismos. Dentro de esa cultura innovadora se requiere de empleados con un comportamiento nuevo que sepan adaptarse al liderazgo, empleados que elijan ir más allá expandiendo su energía por los objetivos de la organización, que elijan invertir ellos mismos en la organización más que estar disponibles a una oferta de empleo nueva que se presente.

Para muchas organizaciones desarrollar este tipo de empleados es muy difícil y es una llave de ventaja hacia la competitividad en el mercado así como el retener a este tipo de talento humano no es nada fácil. Para entender mejor este tipo de cultura en la organizaciones es necesario aprender y crecer adoptando nuevos comportamientos como si se tratará de un jardín; en donde nacen nuevas semillas que tomaran rutas en el campo si la cultura es fértil o bien morirán si los campos son infértiles.

Muchos de estos cambios a veces se asumen erróneamente asumiendo que el aprendizaje y la capacidad de crecimiento en una organización es inherente y todo lo que necesita es entrenar a los empleados para que ellos adopten los nuevos comportamientos.

⁴⁹Blanchard ,Kenneth. "Empowerment takes more than a minute", Editorial Berreth-Koehler Publishers, USA, 2009, pp. 9-25

Alguien que ha manejado un proceso de cambios organizacionales a gran escala certificará que es difícil cambiar el engrane de comportamientos de los diferentes empleados y muchos esfuerzos fallaran hasta que la organización tenga el éxito esperado pero una organización empoderada aprenderá sobre la (s) capacidad (es) de sus empleados para adoptar estos nuevos comportamientos. La organización evaluará la cultura en 6 valores críticos para empoderar a sus empleados a aprender y crecer ellos mismos.⁵⁰ La consecuencia de esto, determina la actual fertilidad de la cultura para adoptar nuevos comportamientos, con este conocimiento de la organización se puede realizar un reporte sobre el ajuste a los cambios culturales.

Algunos de los síntomas que se detectan en una empresa con falta de empoderamiento y que pueden ser detectados por las actitudes y comportamientos en sus empleados son:

- Culpabilidad y sentirse victima
- Miedo a tomar decisiones.
- Poca participación en la toma de decisiones
- Nuevas ideas no tomadas seriamente.
- Lideres & actitud de empleados
- Falta de confianza y cinismo
- Apatía y exceso de trabajo

⁵⁰ Robledo, Camacho, M., D3D Un enfoque integral de la dirección de empresas, Editorial Díaz de Santos, España, 2004, p.p. 230.

- Pensamientos y sentimientos de falta de libertad expresados por miedo a repercusiones.
- Aprendizaje y crecimiento de oportunidades no teniendo la actividad para seguir-las
- Rumores y actitudes de trabajo en un ambiente de chismes
- La gente se siente menospreciada
- Poco reconocimiento por sus contribuciones
- Dejar ir alto talento a otras mejores oportunidades de trabajo

Los siguientes 6 valores con sus correspondientes prácticas en el desarrollo de una organización cultural para potenciar a sus empleados, se consideran requisitos esenciales para implantar el cambio⁵¹:

1. Responsabilidad propia
2. Comunicación auténtica
3. Confianza
4. Proceso de capacidades del personal y de grupo
5. Aprendizaje y crecimiento
6. Cuidado y compromiso

Estos proveerán una base para desarrollar un cambio en la cultura e intervendrán en el aprendizaje, crecimiento y desarrollo del empleado potencial."Empoderamiento es donde los beneficios óptimos de la tecnología de la in-

⁵¹ Castillo, Serna, C. Nuevas tendencias en la retención y mejora del talento profesional y directivo, EPOI Fundación, España, 2009, p.p.80.

formación son alcanzados. Los miembros, equipos de trabajo y la organización, tendrán completo acceso y uso de información crítica, poseerán la tecnología, habilidades, responsabilidad, y autoridad para utilizar la información y llevar a cabo el negocio de la organización." ⁵²:

No sólo es el delegar poder y autoridad a los "subordinados" y conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo; es además una herramienta utilizada tanto en la calidad total, como en reingeniería, que provee de elementos para fortalecer los procesos que llevan a las empresas a su adecuado desarrollo. Se considera como el movimiento que busca dar poder a la gente vía entrenamiento; lleva la decisión a la gente que está en el frente. Se convierte en la herramienta estratégica que fortalece el que hacer del liderazgo, que da sentido al trabajo en equipo y que permite que la calidad total deje de ser una filosofía motivacional y se convierta en un sistema radicalmente funcional. Gracias a esta herramienta se reemplaza la vieja jerarquía por equipos auto dirigidos, en donde la información se comparte con todos. Los empleados tienen la oportunidad y la responsabilidad de dar lo mejor de sí.

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

⁵² Zapata Martello, E. Micro financiamiento y Empoderamiento, Editorial Plaza y Valdez, Barcelona, España, 2004, p.p.16.

De la misma forma, se requiere tener una Visión que nos indique la dirección de la empresa y como la toma de decisiones nos ayuda a alcanzarla; Valores los cuales actúan como guías para llevar a cabo la toma de decisiones.⁵³:

Además es necesario que haya un entendimiento claro de las responsabilidades del puesto y de los métodos con lo que se medirá el éxito, como puede ser el contar con una retroalimentación continua sobre su rendimiento, sugerencias para mejorar, entre otras.

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

Los sistemas de comunicación juegan también un papel muy importante, éstos deben ser efectivos. La gente debe y desea estar enterada de lo que sucede en la empresa: planes, fracasos y éxitos. Cuando la gente entiende la dirección de la empresa, es más probable que respalde las acciones de la misma.⁵⁴

Los sistemas de recompensa y reconocimiento que desarrollan orgullo y autoestima son de suma importancia⁵⁵. La gente con Empoderamiento tiene un sentido intrínseco de orgullo por sus logros y contribuciones a la empresa. Programas de reconocimiento, tanto psicológico como concreto pueden aumentar estos sentimientos. La compensación y otros sistemas de recompensa tienen que estar en concordancia con los valores del Empoderamiento de la empresa, frecuentemente estos sistemas deben estar más orientados hacia los equipos, en su reconocimiento del desempeño del trabajo y sus logros específicos.

⁵³ Drucker, P., F. La toma de decisiones - Harvard Business Review, Ediciones Deusto, España, 2007, p.p. 13

⁵⁴ Sachis Palacio Joan, R., Creación y Dirección de PYMES, Ediciones Díaz de Santos, Madrid, España, 1999, p.p. 182

⁵⁵ Nelson, Bob, La Biblia del Management, Ediciones Deusto, Barcelona, España, 2006, p.p. 58-

Sistemas de selección y promoción que permitan la identificación de trabajadores y de los líderes de calidad en todos los niveles (agentes de cambio).⁵⁶ Evidentemente, algunas personas estarán más interesadas que otras en tener Empoderamiento. Al localizar a personas con la motivación y las habilidades apropiadas en un ambiente "energetizado", aumenta la probabilidad de que se alcancen los beneficios de la energetización en una forma más efectiva en tiempo y costos.

3.1.3 Tecnología del empoderamiento.

Dentro del proceso del Empoderamiento⁵⁷ podemos hacer que la información se localice en un lugar donde la gente fácilmente pueda acceder, y si tienen las habilidades cognoscitivas para utilizarla, entonces la gente tendrá un apoyo muy fuerte que le permitirá ser creativo y manejar su área de la manera que todos esperan en un proceso de empoderamiento.

Es necesario una perspectiva de sistemas abiertos, es decir un ambiente abierto, donde no sólo se tiene una estación de trabajo, sino además capacidades cognoscitivas que van de la mano con el hardware y el software, lo cual le permitirá a la gente viajar a lo largo y a lo ancho de las redes para conseguir lo que necesite, además de sus habilidades cognoscitivas, la gente necesita destreza, herramientas poderosas y accesibilidad; también se debe dar la capacitación adecuada. Si se observara toda la cadena de proveedores como una entidad interdependiente y dinámica, sé está intentado optimizarla, los resultados serán buenos para todos si se diseña el camino correcto. Esto generara el beneficio de operar con los niveles correctos de inventarios.

⁵⁶ Ronquillo, José, L. Administración básica de la empresa familiar: un enfoque practico, Editorial Panorama, México, 2006, p.p. 182

⁵⁷ Checkoway, Barry, N., Sachis Palacio Joan, R., Creación y Dirección de PYMES, Ediciones Díaz de Santos, Madrid, España, 2009, p.p. 68

Esto nos permite ayudar a nuestros socios comerciales o afiliados a operar con el inventario adecuado. Una manera común de aplicar tecnología de la información en las empresas es descentralizando las funciones del área de sistemas.

Tal como ocurre con los datos, la información y el conocimiento, existen múltiples definiciones de lo que es la tecnología. El diccionario Larousse dice que la tecnología es: "El estudio y uso de la ciencia para propósitos prácticos".

Una definición más técnica la presentan Philip A. Roussel y otros autores⁵⁸ dicen que:

"La tecnología es la aplicación del conocimiento científico e ingenieril a la obtención de un resultado práctico (...) Tecnología es el proceso que capacita a una empresa para decir: 'Nosotros sabemos cómo aplicar la ciencia/ingeniería a...' (...) La tecnología es lo que fija al producto, o al proceso, la ciencia y la ingeniería"

A su vez, la gestión tecnológica podría definirse como: "La actividad organizacional mediante la cual se define e implanta la tecnología necesaria para lograr los objetivos y metas del negocio en términos de calidad, efectividad, adición de valor y competitividad".

Un ambiente abierto, donde no sólo se tiene una estación de trabajo, sino además capacidades cognoscitivas que van de la mano con el hardware y el software, le permite a la gente viajar a lo largo y a lo ancho de las redes para conseguir lo que necesite.

⁵⁸ Roussel, Phillip, A., Harvard Business School Press, Boston Business Massachusetts, USA, 1991, p.p. 13-23.

Una manera común de aplicar tecnología de la información⁵⁹ en las empresas es:

1. Descentralizando las funciones del área de sistemas.
2. Beneficios de los equipos auto dirigidos
3. Aumento de la Satisfacción.
4. Mejor cambio de actitud de "tener que hacer" una cosa a "querer hacerla".
5. Mayor compromiso de los empleados.
6. Mejor comunicación entre empleados y gerentes.
7. Proceso más eficiente de toma de decisiones.
8. Calidad Mejorada.
9. Costos de Operación Reducidos.
10. Una organización más rentable.

El Facultamiento y la Calidad comienzan con nuestra propia manera de pensar, **"Si se desea emprender un proceso de calidad, facultando a la gente, es preciso reconocer que antes se debe examinar la propia manera de pensar de los directivos y de aquellos que quieren promover este esfuerzo.** Ya que en tales modelos intelectuales yacen, las oportunidades para mejorar, pero también, se encuentran los principales inhibidores del cambio".

3.2. El papel de la tecnología en el proceso de empoderamiento.

En estos últimos meses se ha hablado mucho en nuestro país de "competitividad", de acuerdo con Michale Porter⁶⁰ quien insiste mucho sobre este tema, continua-

⁵⁹ Llorens, Fábregas, J. Gerencia de proyectos de información, Editorial CECSA, Venezuela, 2005, p.p. 13-23.

⁶⁰ Etzioni, Amitai "ORGANIZACIONES MODERNAS" Universidad de Columbia, Manual UTEHA , México, pp. 986

mente lo hemos visto como un concepto que tenemos que hacer vida pero pocos dicen que hacer o por dónde empezar.

La tecnología de la información (Information Technology = IT) es un componente fundamental en este juego. Si queremos ser competitivos debemos mejorar nuestra productividad, hacer más con los recursos que tenemos.

En México no hay muchas experiencias de casos exitosos que prueben esta teoría vemos que en otros países las soluciones de negocio basadas en Internet están probando que contribuyen de manera significativa a la aceleración de la productividad. De acuerdo con los resultados preliminares del estudio "Impacto en la Red", realizado por Momentum Research Group.⁶¹ Según el estudio, las soluciones de negocio en Internet serán las responsables del 40% de los aumentos en productividad en los EE.UU., entre los años 2001 y 2011. Los encuestados han encontrado que la adopción de soluciones de negocio en Internet ha sido benéfica desde el punto de vista financiero. Otros resultados del mismo estudio indican que la adopción de soluciones de negocios en Internet ha sumado una acumulación de ahorros en costos por US\$ 155.000 millones a las compañías estadounidenses y se espera que genere ahorros en costos adicionales por US\$ 373.000 millones, la mayoría de los cuales se harán realidad hacia el año 2005.

Las soluciones de negocios basadas en Internet pueden ser de varios tipos y ayudar a distintos procesos dentro o fuera de la empresa. La facilidad de comunicación con los proveedores, distribuidores, o el servicio al cliente son algunas de las funcionalidades que nos pueden proveer de una mejor disposición para los negocios.

Si queremos ser competitivos tenemos que empezar a encontrar en la tecnología un aliado importante. Una buena noticia es que se pueden encontrar soluciones concretas para muchos tipos de empresas ya hechas o muy fáciles de implemen-

⁶¹ Laso, Ballesteros, I. Internet y comercio colaborativo y mcomercio, Mundiprensa Libros S.A., México, 2002, p.p. 115

tar.

El mercado de tecnología también está transformándose, cada día surgen nuevas empresas que buscan ofrecer soluciones de negocios en Internet. Con enfoques distintos pero con el mismo fundamento, buscar a través de herramientas que corren en Internet para mejorar los procesos internos o externos para ofrecer mayor control, efectividad o servicio al cliente.

La celeridad en que la tecnología apremia a las organizaciones promueve el uso de información vital para la toma de decisiones, sin embargo, esta movilidad provoca un exceso de información que más allá de beneficiar afecta la productividad.

La reingeniería propone, (para que sea considerada una reingeniería y no un mejoramiento continuo), hacer cambios fundamentales y radicales en los procesos del negocio. Los elementos del rediseño se estructuran en cinco componentes fundamentales: la orientación hacia procesos, el enfoque hacia el cliente, la cultura organizacional, la confrontación de resultados, y la tecnología informática.

Los proyectos de Internet casi que exigen la realización de un proceso de reingeniería. Es muy extraño que una empresa éste completamente preparada, antes de las tecnologías de Internet, para poderlas explotar en su totalidad, o por lo menos estar preparados para las altas exigencias sobre la cultura organizacional.

La Internet como un conjunto de tecnologías ya ha demostrado su beneficio por sí sola. Agiliza el desarrollo de aplicaciones, las hace más livianas, permite y habilita el cómputo globalizado, inclusive se presenta como esa alternativa "ideal" de bajo costo y fácil implementación para casi todos los problemas que se presentan tanto en la empresa como en las relaciones con sus socios de negocios.

Sin embargo, las tecnologías de Internet se han aplicado al negocio y/o a la forma de hacer los negocios sin contemplar los demás componentes del sistema comple-

to. No se tiene en cuenta el cliente como sujeto principal del proyecto. Esto genera una multiplicidad de sitios donde la información principal es la misión, la visión, los objetivos y los miembros de los directorios de las empresas, inclusive inician sus páginas principales con una excelente fotografía de las instalaciones físicas de la empresa. Toda esta información es tremendamente importante en el establecimiento de la dirección de la compañía, sin embargo, es tremendamente irrelevante para los clientes y/o socios de negocios que interactúan con el sitio.

Si algo dejó los movimientos de calidad total y reingeniería, fue la orientación hacia los procesos. Sin embargo, estos conceptos se nos olvidan en el momento de emprender proyectos de Internet. Aunado con el enfoque hacia el cliente, hay que modificar los procesos de tal manera que se pueda lograr brindar el servicio que se quiere prestar a través de la tecnología y que no se obstaculice con procesos ineficientes. Mucho se ha dicho y escrito sobre la baja en productividad que produce tener a los empleados de las empresas conectados a la Internet. Un estudio reciente de PricewaterhouseCoopers indica precisamente lo contrario así:

Ingresos anuales generados por empleado	Internet
US\$106,851	empleados desconectados
US\$288,500	empleados conectados

Empresas que reportan Aumento en Productividad:

69%	Alto aumento en la productividad
12%	No hay cambio en la productividad
10%	No respondió
9%	Baja en la Productividad
11.2%	Aumento promedio en productividad

Los negocios-e pasan por un período de desencantamiento que debe ser aprovechado por las empresas para presentar una propuesta más competitiva una vez se

recupere la confianza en el uso de las tecnologías e para la realización de negocios.

Muchas son las razones para que la confianza en los negocios-e esté en su punto más bajo, sin embargo, también son abundantes las estrategias que se pueden implementar para contrarrestar estos inhibidores. En momentos de crisis, los consumidores son más selectivos a la hora de utilizar su capacidad de compra, es por esto que se vuelve un asunto de vital importancia mantener a los clientes actuales. Es necesario implementar mecanismos que permitan atender las quejas de los clientes antes que partan para donde la competencia y no depender tanto de lo que a ellos les gusta, como lo sugieren las tendencias del CRM.

Durante el boom de los negocios-e se generaron innumerables ideas para desarrollo de productos/servicios que involucran estas tendencias "todo-e". Es probable también que las estrategias del negocio hayan cambiado también. Ahora se presenta una oportunidad para mirar desde una óptica más general todos los proyectos de la empresa y evaluarlos con la experiencia del camino recorrido. Se deben alinear los criterios de selección de proyectos de negocios-e con la nueva estrategia del negocio.

Por último, dado que un sistema de cómputo o una red requieren muchos elementos operativos para que el todo funcione, mucha de la planeación para alta disponibilidad se centra alrededor de sistemas de respaldo y procesamiento, almacenamiento y acceso de contingencia. Para que un sistema tenga una alta disponibilidad, todos los componentes del sistema deben estar adecuadamente diseñados y probados exhaustivamente antes de ser utilizados.

Las empresas están comenzando a darse cuenta de la importancia de "saber qué es lo que saben" y de hacer el mejor uso de este conocimiento.

Dentro del objeto de la administración y gerencia del conocimiento está lo que la empresa sabe sobre sus productos, procesos, mercados, clientes, empleados, etc., y sobre el cómo combinar estos elementos para hacer a una empresa competitiva. En este aspecto, esta disciplina parece replicar al objetivo de la Gestión Tecnológica, pero por ser de mayor alcance parece contenerla.

3.2.1 Tecnología de la información en las empresas.

Al paso de años la humanidad ha encontrado la manera de almacenar información, ya sea por considerarla como una simple actividad o por tener en cuenta la importancia que tiene. Por todas las partes del mundo podemos encontrar información que pasa de generación en generación hasta que se pierde, pero no toda la información se considera como un simple recuerdo, podemos encontrar información de nuestros pasados que nos dice como eran aquellos tiempos o hasta información de gran impacto para todo aquel que viva en este planeta. Sin duda alguna la información nos ha hecho crecer como personas a toda la humanidad entera, gracias a ella sabemos de dónde venimos y como hemos estado evolucionando siempre apoyándonos de información que nos dice lo que podemos o no podemos hacer para lograr el éxito que buscamos, de igual forma, toda organización por más pequeña que sea, necesita saber su pasado y su presente, la situación actual en la que se encuentra y con que cuenta para afrontar el futuro.

La información es un recurso vital para toda organización, y el buen manejo de esta puede significar la diferencia entre el éxito o el fracaso para todos los proyectos que se emprendan dentro de un organismo que busca el crecimiento y el éxito.⁶²

⁶² Karatepe, U., <http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/69/actitudservicio.htm> , AVCI, T. & Tekinkus, M. (2003) Extraído el 17 de Agosto, 2005, de la base de datos de Proquest

Dentro de cualquier organización la información fluye día con día, y cada actividad genera más información que puede apoyar las distintas tareas que se llevan a cabo para su buen funcionamiento. En todos los departamentos de todas las organizaciones se genera información, como lo son los departamentos de recursos humanos, finanzas, contabilidad, limpieza, producción y todos los departamentos más que se imaginen. La información se genera debido a las actividades que se llevan a cabo en cada departamento y el éxito de estos mismos depende de la visión que se tenga y en que se apoyen para lograr las metas establecidas, sin duda alguna, el apoyo en la información que se genera dentro de ese departamento es una base sumamente sustentable y creíble para tomarse en cuenta para posibles tareas.

Los datos históricos de una empresa pueden marcar el camino a seguir para las tareas que se lleven a cabo dentro de la organización, estos datos no son sino información almacenada y procesada para su interpretación y para ser tomada en cuenta como una guía a seguir de lo que se debe de hacer y lo que no se debe de hacer según experiencias de la misma empresa. Cualquier empresa que no registre sus actividades, constantemente se verá en los mismos errores una y otra vez hasta que se percate de cuál es el error y lo documente para su utilización en un futuro.

El manejo de la información ⁶³es fundamental para cualquier empresa, con ello puede lograr un alto nivel competitivo dentro del mercado y obtener mayores niveles de capacidad de desarrollo. El manejo de información nos permite identificar cuáles son las fortalezas con las que contamos y cuáles son las debilidades y sectores vulnerables como organización. Teniendo en cuenta que se sabe con certeza cuáles son nuestras debilidades y fortalezas se puede tener una planea-

⁶³Gutierrez, Chiñas, A., Manejo de información documental, Edit. Trillas, S.a. de c.V., México, 2004, p.p. 25.

ción más alcanzable y factible, podemos identificar donde se tiene que trabajar más y que parte de nuestra empresa necesita mayor atención. Esto nos ayudara a tener un control más amplio sobre el funcionamiento de todas las actividades de la organización

El objetivo básico de la información⁶⁴ es la de apoyar a la toma de decisiones de todo gerente, este tendrá más bases sustentables para poder decidir qué es lo que se va a hacer y qué rumbo tomar para lograr los objetivos que se planearon; contara con un mayor número de armas para afrontar el camino que decidirá el futuro de la organización.

En una pequeña empresa se le debe de poner una atención sumamente especial a la información que se genera cada día, la adecuada interpretación echará los cimientos necesarios para consolidarse como una empresa de éxito en el mercado que se tenga y se obtendrá una mayor oportunidad de crecimiento y expansión de mercado.

Primeramente tendremos que identificar que es un sistema de información, el cual es un conjunto de elementos que interactúan entre sí con el fin de apoyar las actividades de una empresa o negocio.

Tomando en cuenta que ya sabemos que la información es de suma importancia para cualquier organización, un sistema de información seria una herramienta muy útil para todas las empresas, con su aplicación se lograría obtener un mejor manejo de la toda la información que se genere para poder utilizarla cuando se crea necesario.

⁶⁴Marr, Rainer, S , La Dirección Corporativa de los]Recursos Humanos, Ediciones Díaz de Santos, España, 1997, p.p. 193.

Los **sistemas de información** ⁶⁵ cumplen tres objetivos básicos dentro de las organizaciones:

- Automatizar Procesos.
- Proporcionar Información que sirva de apoyo para la Toma de Decisiones.
- Lograr ventajas competitivas a través de su implantación y uso.

Además, un sistema de información nos permite tener un control sobre todos los elementos de la empresa y todos los recursos con los que cuenta, así se evitarían desperdicios o pérdidas de recursos materiales y demás. Si se tiene menos desperdicios y pérdidas se verán reflejados en los estados financieros de forma positiva para toda la organización.

Con un sistema de información se puede tener el control sobre el inventario con el que se cuenta y así saber a todo momento que es lo que se tiene y que es lo que se necesita. Con esto se obtendrá una mejora en el servicio a los clientes, un incremento en las ventas y mejor manejo y administración de los recursos económicos de la empresa.

Los sistemas de información son una herramienta necesaria para el flujo de la información en una empresa, es una fuente de información para tomarse como apoyo para la llevar a cabo la dirección de la misma y proporciona los conocimientos básicos para la realización de las actividades de cualquier departamento.

Para una empresa sus recursos más importantes suelen ser el capital, la materia prima, el trabajo, sus empleados, entre otras cosas; de igual manera la información es un recurso de suma importancia para todas las empresas. Así como se tiene gran cuidado por los demás recursos, también la información requiere de

⁶⁵ Mc Leod, Raymond Jr., *Sistemas de Informaion Gerencial*, Prentice Hall Hispanoamericana, Mexico 2000, p.p. 307-313.

atención y cuidados, y que mejor cuidado que el manejarla por medio de un sistema de información que nos permita comprender y analizar todos los datos y reportes generados por las actividades llevadas a cabo para el funcionamiento de la organización. Esto sin duda marcará un pauta en las actividades de la empresa y se obtendrá un mayor nivel como organización para poder ofrecer mejores productos y servicios a todo el mercado.

No se puede pensar en crecer si no se cuenta con un manejo de primer nivel de toda la información que fluye dentro de la empresa. Si se es una pequeña empresa y se busca el crecimiento, esta es una herramienta primordial que nos dará alta oportunidades de obtener lo que busca.

Podemos afirmar que las Pymes son técnicamente muy capaces para generar un producto o servicio y hacerlo llegar a los clientes, pero administrativamente son muy deficientes en el manejo de sus recursos. Según comenta Juan Bueno Torio Subsecretarios para la pequeña y mediana empresa de la Secretaría de Economía (2000-2002), "el 35% de los problemas de una PYME es la necesidad de crédito, pero el otro 65% es administración".

Como administradores sabemos de la importancia de los recursos económicos, materiales y humanos, pero existe un nuevo recurso que da soporte operacional a la organización y que ha tomado relevancia en este mundo globalizado y competitivo, es el Recurso Información. Si se administran todos los recursos "tradicionales" de la empresa por qué no administrar la información. Para empezar unifiquemos el término administración; Podemos considerar de manera sencilla, que la administración como la forma de llevar a cabo las cosas o el "que-hacer" cotidiano de nuestra empresa en una manera creada, planificada y con actividades dirigidas a cumplir objetivos.

Una administración eficiente facilita la forma de llevar a cabo las cosas de modo que se cumplan y se logren alcanzar las metas y objetivos planeados, incrementar la productividad, haciendo de la empresa una unidad competitiva, brindando a los clientes una satisfacción y motivándolos a seguir realizando más transacciones.

Referente a la Tecnología de información podemos comentar que es una herramienta de la ciencia de la informática capaz de realizar tareas como almacenar, procesar y transformar datos de las actividades operativas de su empresa, mediante el uso de equipo de cómputo; es importante comentar que día con día el precio de las computadoras ya está al alcance de la mayoría de las empresas. Por lo tanto la pregunta sería: ¿se aplica Tecnología de Información para administrar la empresa?

Entonces al unir los dos conceptos y aplicarlos en el funcionamiento diario de las empresas podremos concluir que administrando la tecnología de información obtendremos como resultado un nuevo recurso (el Recurso Información) que nos permitirá administrar eficientemente los recursos tradicionales para lograr modernizar operaciones, reducir tiempos, disminuir desperdicios, podremos aumentar nuestro nivel de calidad y hasta obtener ventajas competitivas que nos diferencien de las empresas del ramo. Cuando se han hecho importantes inversiones en tecnología, es el momento de reflexionar y de ser necesario encaminarlas hacia el objetivo central de la organización, esto es lo que se llama **Alineación de la Tecnología de Información**⁶⁶.

A continuación se sugieren una serie de **pasos para guiar este proceso de cambio** y/o re-direccionamiento de la función informática en la empresa.

⁶⁶Perez, Fernández, J.A. Gestión por Procesos, ESIC Editorial , Madrid España, 2010, p.p. 129-153.

Debemos identificar el área de la empresa: Puede ser que esta sección de la empresa necesite una mejora o no se tiene información precisa sobre su desempeño. Puede ser una función sustantiva y sea necesario tener registro de su funcionamiento para controlarla, en fin, usted empresario decide cuáles son sus necesidades de información.

Establecer claramente los Objetivos. Cada área de la empresa debe contar con objetivos bien específicos y en relación directa con el objetivo general de la organización. Si no los tiene, es el momento para fijarlos. Se puede lograr mediante una reflexión conjunta entre empleados y gerente. Dar la pauta para establecer la forma de medirlos y los requerimientos de información necesarios.

Determinar el presupuesto disponible para el proyecto. Es necesario tener la visión que invertir en tecnología le redundará en mejor control y mejores decisiones empresariales a futuro.

Seleccionar al mejor proveedor. ¿Compra o desarrollo?. Pregunte e investigue con proveedores de servicios informáticos en internet, con otras empresas, con amigos empresarios del mismo ramo e incluso de diferentes, en busca de opciones y posibilidades de compra de sistemas de información, será necesario evaluar las alternativas

Sensibilizar al personal. Es necesario que todo el personal se identifique con el proceso de cambio, que forme parte de él, que conozca los beneficios y también el trabajo que representa. Que reciban capacitación sobre el uso y dar a conocer claramente los resultados a obtener del proceso.

Duración del Proyecto. Establezca un periodo de tiempo adecuado para la puesta en marcha de los nuevos sistemas de información. Esto da como resultado un

plan de trabajo claro y preciso de todas las actividades necesarias para llevar a cabo el proceso de implantación.

Revisar el cumplimiento de los objetivos planteados al inicio del proyecto para controlar y retroalimentar el proceso de cambio. También es una realidad que la mayoría de las PYME'S en México carecen de una estructura organizacional formal e incluso no tienen personal capacitado para esta labor tan específica, entonces es necesario contratar o asesorarse de personal consultor externo a la empresa que conocen por completo la aplicaciones de estas tecnologías disponibles. Una opción atractiva para las empresas que no tengan mucho presupuesto, es acercarse a las universidades, que por lo general, poseen programas de vinculación dedicados a la formación de egresados en estas áreas de conocimientos y que puedan apoyar el desarrollo de las organizaciones que lo necesiten a costos realmente accesibles.

Podemos asegurar, que una empresa que logre llevar a cabo una administración eficiente de la Tecnología de información obtendrá a cambio un buen desempeño, logrando incrementar la productividad, alcanzando los objetivos gerenciales de la organización que son el fin o la razón de ser y existir de las instituciones. La ventaja competitiva que ofrece la tecnología de información es una necesidad para las PYME's; quienes para poder sobrevivir en un ambiente empresarial deben integrar la tecnología de información en la organización, de forma tal, que produzca un control administrativo sobre los demás recursos de la empresa.

Al final, la Tecnología de Información no solo nos permite los productos y servicios lleguen al cliente, sino que además, obtendrán una mejor administración de todas las funciones básicas de su empresa, lograrán un incremento en la productividad, mejorarán las relaciones con los clientes y proveedores, incrementando las utilidades y por último, permitirá tomar y aplicar las decisiones necesarias para mejorar

al máximo las relaciones dentro de la organización y poder cumplir las metas establecidas.⁶⁷

3.2.2 Capacitación tecnológica.

Durante el tiempo de existencia de una empresa y dependiendo del grado de presión al que se vea sometida por el entorno (competencia, globalización de mercados, ciclo de vida de los productos, etc.), la empresa pasa por una serie de estadios o etapas que se tipifican, de acuerdo con el grado de asimilación que la empresa logra de la tecnología en la cual se basa su negocio.

Dichos estadios son descritos por Francisco Javier Mejía y son:

- **Independencia completa**
- **Independencia relativa**
- **Creatividad incipiente**
- **Independencia**
- **Autosuficiencia**
- **Excelencia**

Las empresas exitosas y competitivas a nivel mundial, son las que alcanzan y se mantienen en el estadio de la excelencia. Muchas empresas no logran pasar por todos los estadios, sino que se quedan estancadas en alguno de ellos o desaparecen cuando se encuentran en los primeros debido a que dejan de ser rentables en un mercado globalizado. En muchas ocasiones, el estancamiento de las empresas ocurre cuando no logran asimilar o apropiarse de tecnología que han adquirido

⁶⁷ Llorens, Fábregas, J. Gerencia de Proyectos de Tecnología de Información, El Nacional, 2005, México, p.p. 15-20.

mediante la compra de equipos o por asistencia técnica recibida. El grado de asimilación de una tecnología específica en una empresa es sencillamente el grado de conocimiento y entendimiento que sus empleados logran acerca de ella. En buena parte, esto depende del grado de educación del personal, de la actitud de la gerencia hacia la aceptación de nuevas ideas, de los esquemas de comunicación que se usan en la empresa, de la importancia que se da a la capacitación y entrenamiento, etc. La dificultad que se presenta en la asimilación de la tecnología se debe a que, por lo general, no se entiende el proceso de asimilación como uno de enseñanza-aprendizaje. No se tienen en cuenta los elementos que este proceso requiere para que tenga éxito.

Cuando se describe la **gestión tecnológica**, normalmente se mencionan algunas actividades tales como:

- **Prospección**
- **Selección**
- **Negociación**
- **Adquisición**
- **Adaptación**
- **Modificación**
- **Generación (Innovación)**

En cada una de ellas está implícito el aprender por parte de los empleados de la empresa. Frecuentemente los ejecutivos de las empresas aprueban inversiones en "tecnología", sin tener en cuenta que deben estar acompañadas con inversiones no menos importantes en el proceso de asimilación de la misma. Esto implica crear las condiciones apropiadas para que sus ingenieros y técnicos conozcan, entiendan y aprendan a utilizarla de la manera más productiva. Cuando no se da la suficiente atención a este asunto, es decir, cuando se pasa por alto que se trata de un proceso de transferencia de conocimiento, la tecnología adquirida (equipos,

software, etc.) es subutilizada o mal utilizada y la productividad de la empresa no mejora y en algunos casos, hasta empeora.

Puesto que la tecnología es "conocimiento aplicado", no es de extrañar que los principios y actividades descritos para la gerencia del conocimiento, sean aplicables a la gestión de la tecnología. No obstante, en la práctica no siempre se reconoce este hecho, lo que lleva a pobres resultados y fracasos **en tareas de transferencia de tecnología.**

Similitudes : En la definición tanto de la gerencia del conocimiento como en la de la gestión tecnológica, se observa concordancia en que juntas estas actividades buscan alcanzar los objetivos del negocio por medio de obtener y administrar el conocimiento o la tecnología que la empresa requiere para ser competitiva.

Las razones por las que se han desarrollado tanto la gerencia del conocimiento, como la gestión tecnológica, son las mismas: la empresa debe ser competitiva y enfrentarse a las presiones de un entorno cambiante y globalizado.

De acuerdo con las definiciones comúnmente aceptadas, la tecnología es "conocimiento aplicado".⁶⁸ · Los principios de la gerencia del conocimiento toman en cuenta las condiciones que tienen que darse para que el conocimiento se adquiera, se difunda, se utilice y se genere en la empresa, basándose en el proceso de aprendizaje y la innovación. Estos principios, frecuentemente se pasan por alto en la gestión de tecnología por creer que no son necesarios o por no entender su impacto en los resultados de la gestión. · La gestión de tecnología se basa en la premisa de que la tecnología se vuelve obsoleta y debe ser reemplazada, con lo que lecciones aprendidas en el pasado, sencillamente se dejan de un lado. La ge-

⁶⁸ Macintosh, Ann, "Position Paper on Knowledge Management", Artificial Intelligence Applications Institute, University of Adinburgh, Marzo, 1997, p.p. 98-113

rencia del conocimiento pretende mantener y reutilizar el conocimiento adquirido sobre la base de que el conocimiento no se hace obsoleto. Si los gerentes de las empresas enfocaran la adquisición de tecnología como un proceso de aprendizaje empresarial, serían menos propensos a menospreciar los presupuestos destinados a la capacitación y entrenamiento de sus trabajadores, y en cambio recibirían mayor productividad.

La gestión de tecnología debe verse con nuevos ojos. Debe haber un cambio de paradigma que haga posible verla no como el proceso para lograr la mejor adquisición de maquinaria, software o implementación de estrategias o modelos administrativos, sino como el proceso por el cual se ayuda a la empresa a adquirir el conocimiento necesario para lograr liderazgo en su negocio.

3.3 Los secretos de un empoderamiento exitoso.

El Empoderamiento, consiste básicamente en la transmisión de poder en las personas para facilitar la toma de decisiones, el empoderamiento es un factor clave de la dirección, tiene su fundamento en el estilo de dirección que cree en la capacidad de los subordinados para hacer su trabajo bien, se basa en la confianza en sus dirigidos, esto supone la eliminación de esquemas tradicionales de organizaciones con muchos niveles de dirección, supervisión y control, para dar paso a esquemas de organización más flexibles, donde los empleados tienen mayor poder de decisión en sus ámbitos de trabajo. De hecho, existen evidencias notables que las organizaciones con mayor Número de empleados empoderados o facultados son las que han experimentado mayor crecimiento en el mundo. Dentro de los beneficios de los equipos auto dirigidos se encuentran las siguientes características

- Aumento de la Satisfacción.
- Mejor cambio de actitud de "tener que hacer" una cosa a "querer hacerla".
- Mayor compromiso de los empleados.
- Mejor comunicación entre empleados y gerentes.
- Proceso más eficiente de toma de decisiones.

- Calidad Mejorada.
- Costos de Operación Reducidos.
- Una organización más rentable.

Las facultades y la calidad comienzan con nuestra propia manera de pensar, "Si se desea emprender un proceso de calidad, dándole facultades a la gente, es preciso reconocer que antes se debe examinar la propia manera de pensar de los directivos y de aquellos que quieren promover este esfuerzo. Ya que en tales modelos intelectuales yacen, las oportunidades para mejorar, pero también, se encuentran los principales inhibidores del cambio". Edward Deming, relacionaba el conocimiento profundo con la calidad, lograrla dependía del uso que le dábamos a tal conocimiento, el cual se define como una mezcla de cuatro factores principales:

- **El entendimiento de la psicología del ser humano.**
- **La manera en que la gente aprende.**
- **El sistema bajo el cual trabaja.**
- **El sistema de medición usado para identificar consistentemente la variabilidad en la producción o prestación de servicios.**

"No podemos resolver los problemas cotidianos si usamos el mismo pensamiento que los producía en primera instancia, "El cambio surge de la motivación de la gente al hacer bien su trabajo, sin importar el tipo de trabajo que se realice; el proceso, el diálogo y el apoyo de forma estructurada permite que el cambio sea general y la administración es responsable de que esto suceda".

De acuerdo con el autor Ken Blanchard: **"Todo el mundo debe trabajar en conjunto, para diseñar el proceso del cambio, desde la alta dirección hasta los trabajadores de línea"**. El empoderamiento es necesario para el éxito de los negocios. Este debe ser medido en términos de satisfacción al cliente, mejora de los resultados financieros y desarrollo de su gente.

Las empresas deben revisar la cultura existente e histórica así como las estructuras; y desarrollar acciones específicas para cambiar lo que sea inadecuado."La gente en todos los niveles de la organización no puede abrazar el empoderamiento de la noche a la mañana. Lograrlo, requiere tener objetivos consistentes, un enfoque adecuado, entrenamiento, reconocimiento y retroalimentación".

El por qué fracasa el EMPODERAMIENTO en algunas compañías es porque buscan facultar a su personal a través del empoderamiento y generalmente fracasan sin lograr los resultados deseados. Esto se debe generalmente a que no se le pone la atención debida y porque no se muestra de manera concreta, de tal manera que todos sepan, de que se trata y cuáles son los resultados que se esperan de él. Si no se incorporan los factores fundamentales que toca el EMPODERAMIENTO (satisfacción del cliente, mejorar resultados financieros, retener y atraer a los empleados adecuados), los gerentes obtendrán solamente resultados mediocres, por lo cual es necesario que los líderes consideren las siguientes **Opciones al delegar responsabilidad:**

- Encomendarle el trabajo a la persona adecuada.
- Delegar autoridad para llevar a cabo el trabajo y tomar decisiones.
- Delegar el trabajo sin dar autoridad para la toma de decisiones.
- Hacer uno mismo el trabajo.
- Pirámide del Poder : Confianza, Respeto, Permiso para fallar.
- Con los siguientes puntos como su estructura:
- Definir responsabilidad,
- Delegar autoridad.
- Definir estándares de desempeño.
- Entrenamiento y desarrollo.
- Brindar información y conocimiento.
- Brindar retroalimentación.
- Reconocimiento.

Para tener éxito en empoderar o facultar a los empleados, se requiere hacer dos cosas bien; primero, **crear confianza** y segundo; **capacitar**. La **confianza** es algo que no puede ser obtenida en el corto plazo, requiere construirla diariamente en las relaciones con los trabajadores. En esencia es liderazgo. En otras palabras para empoderar no basta con lo que se pronuncia en los discursos o reuniones de fin de año ó se escribe en los manuales de organización, es importante que el directivo o ejecutivo desarrolle su talento directivo, para desarrollar en su subordinados aptitudes que le generen confianza durante el tiempo que este bajo su mando, si logra prepararlo bien, adquirirá confianza y luego recién podrá empoderar.

El otro aspecto clave del empoderamiento, es la **capacitación**. Es aquí donde los gerentes tienen un rol clave como facilitadores o entrenadores (asumir rol de coach - entrenador); Sin capacitación los empleados no tendrán la confianza necesaria para tomar decisiones óptimas. El empoderamiento, requiere del ejecutivo una actitud más de Trainee (entrenador) que de jefe, un equipo está conformado por iguales con un entrenador como guía, el control lo ejerce el mismo grupo. La tarea fundamental del director general de la empresa es, generar una mentalidad de entrenador en el staff ejecutivo.

En resumen, para que el empoderamiento tenga éxito en la organización, se requiere;

- **Crear una cultura organizacional basada en la confianza al trabajador.**
- **Adecuar la estructura y procesos de gestión para apoyar esta cultura.**
- **Contratar Gente adecuada a la cultura de la empresa**
- **Crear un sistema para mantener la cultura de empoderamiento.**

En conclusión, el empoderamiento, es un estilo de dirección que privilegia la delegación de poder basado en la confianza y la capacitación del empleado, en base a ello se busca mejorar el desempeño individual y el colectivo de la organización, para que el empoderamiento tenga éxito es necesario transformar a ejecutivos en líderes facilitadores, entrenadores de sus equipos o áreas de trabajo, lo cual debe internalizarse en la cultura organizacional.

3.3.1 Revisión de la cultura existente e histórica.

Existen muchas formas de medir Empoderamiento, a través de los diversos métodos administrativos que se conocen como : **percepciones, cuestionarios, escalas, encuestas**, etc. Una **estrategia** para medir el empoderamiento, y que ha sido muy poco utilizado es el **método** conocido como el de las 7'S⁶⁹ McKinsey, Este utiliza un conjunto de siete factores organizacionales que por sus nombres en **inglés** comienzan por la letra "S"; estos son: *Skills* (habilidades) que son las capacidades distintivas de la empresa; *Staff (personal)* que son las personas que ejecutan la estrategia; *Strategy* (estrategia) que es la adecuada **acción** y asignación de los **recursos** para lograr los **objetivos** de la **empresa**; *Struscture (estructura)* que se refiere a la **estructura organizacional** y las relaciones de **autoridad** y **responsabilidad** que en ella se dan; *Style* (estilo) que es la forma en que la alta **dirección** se comporta, *Superordinate goals (valores o metas superiores)* que son **los valores** que comparten todos los miembros de la empresa y que traduce la estrategia en metas circulares uniendo a **la organización** en el logro de objetivos comunes; y *Sistemas (sistemas)* que son todos los **procedimientos** y **procesos** necesarios para desarrollar la estrategia.

Este método postula que los cambios en la **eficacia organizacional**, son consecuencia de la **interacción** de múltiples factores, muchos de los cuales no son obvios y otros no son considerados por los **modelos** tradicionales; pero siendo este un **modelo** donde todos los factores están interconectados entre sí, no basta con la sola identificación de esta diversidad de factores, lo más importante es la mezcla o combinación que se logra entre ellos para optimizar los resultados, lo que lo convierte más en **una red** de relaciones que una estructura piramidal de importancia.

⁶⁹Francés, Antonio, Estrategia y Proceso para la empresa, Pearson educación, México, 2006, p.p. 168-193.

3.3.2 Revisión de las estructuras organizacionales.

La estructura organizacional se refiere a la forma en la que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización en cuanto a las relaciones entre los gerentes y los empleados, los gerentes y los gerentes, y empleados entre empleados. Los departamentos de una organización se pueden estructurar, formalmente en tres formas básicas: por función, por producto/mercado o en forma de matriz. de acuerdo con Stoner.⁷⁰

La Organización por funciones reúne en un departamento a todos los que se dedican a una actividad o a varias relacionadas que se llaman funciones. Ejemplo organización dividida por departamentos de producción, ventas, mercadotecnia, etc.

La Organización por producto/ mercado ; organización por división reúne en una unidad de trabajo a todos los que participan en la producción y comercialización de un producto, grupo de productos, los que están en cierta zona geográfica o tratan con cierto tipo de cliente.

La organización matricial, en ocasiones llamada sistema de mando múltiple, es la estructura de la organización en la que cada empleado depende tanto de un gerente de funciones o división como de un gerente de proyecto o grupo. Con frecuencia la estructura matricial es un medio eficiente para reunir las diversas actividades especializadas que se requieren para resolver un problema complejo, los problemas de coordinación se reúnen al mínimo, la gente trabaja junta y en grupo,

⁷⁰ Stoner, James, A. Administración, México Editorial Prentice Hall, México 2008 p.p. 261-263

y entienden la demanda que tienen enfrentan las personas que tienen la responsabilidad de diferentes campos.

Estructura formal o informal de la organización, los organigramas son útiles porque exhiben la estructura formal de la organización y quien es responsable de ciertas tareas. Sin embargo en la realidad, el organigrama no puede captar ni con mucho, las relaciones interpersonales que constituyen la estructura informal de la organización. Es decir, las relaciones no documentadas ni reconocidas en forma oficial que existen entre los miembros de la organización y que surgen inevitablemente de las necesidades personales y grupales de los empleados.

Uno de los primeros estudiosos que reconoció las necesidades de las estructuras fue Chester Bernard,⁷¹ quien señaló que las relaciones informales ayudan a los miembros de la organización a satisfacer sus necesidades sociales y a hacer las cosas.

La estructura organizacional proporciona un patrón de relaciones estables, lógicas y claras dentro del cual los gerentes y los empleados pueden trabajar a efecto de alcanzar las metas de la organización. Sin embargo, solo se trata de un marco, pues no trabaja solo, las personas que interactúan dentro de la estructura organizacional necesitan reglas que les permitan hacer que la estructura funcione con eficacia.

Los gerentes establecen y aplican las reglas que rigen a las personas que actúan dentro de la estructura de una organización en razón de su autoridad y poder.

⁷¹ Stoner, James, A. . Administración, "Diseño y Estructura Organizacional" México Editorial Prentice Hall, 2008 p.p. 366-367

3.3.3 Desarrollo de acciones específicas para cambiar lo inadecuado, casos de éxito en el empoderamiento.

El diseño de DISNEY⁷²

Walt Disney Company es presentada como la empresa del campo de entretenimiento más grande del mundo. Ha logrado esta asombrosa fama por medio de un control estricto de todas sus operaciones: control de la lluvia de ideas, abierta, las 24 horas al día, control de los ingenieros que construyen los fabulosos paseos de sus parques, control de los animadores que crean y diseñan los personajes y aventurosos escenarios, y control de los talentos que dan vida a muchos de los conceptos y personajes. Los empleados de cada departamento están conscientes de sus objetivos, y de los parámetros establecidos para alcanzar dichos objetivos. Además de las responsabilidades determinadas con anterioridad; los administradores de la empresa fomentan las ideas independientes e innovadoras.

El personal de la empresa ha adoptado la frase “Soñar en equipo” para que les recuerde que las ideas fantasiosas, las ideas aventuradas y los sueños desbocados son medula de esta filosofía.

Estilo Nordstrom⁷³

Nordstrom, zapatería fundada en 1901 en Seattle Washington USA, en la que destaca la política hacia los empleados adoptada por los gerentes ha permitido el crecimiento y éxito financiero. Una de las formas en la que los directivos de Nordstrom han delegado facultades en sus empleados es usando el término “asociado” en lugar de “empleado”. Aunque a primera vista esto parezca apenas un cambio de apariencia, la terminología en Nordstrom subraya el compromiso de los directi-

⁷²García, Prosper, B. Factores de Innovación para el diseño de nuevos productos en el sector juguetero, Editorial Universidad Politécnica, Valencia, España, 2008, p.p. 109-110.

⁷³PAaker, David A. Construir marcas poderosas, Gestión 2000, Mexico 2002, p.p. 60-61.

vos con su personal. Los directivos de la compañía enfatizan la satisfacción de los clientes como la meta más importante. Esto significa que los vendedores tienen libertad para hacer lo que consideren necesario a efecto de satisfacer mejor las necesidades de los clientes. Se trata de una decisión persona, y es el asociado quien elige. Por lo cual las tiendas Nordstrom son conocidas por el servicio excepcional que brindan a sus clientes.

ESTILO HP⁷⁴

En este estilo, la empresa comparte su éxito con los empleados reconociendo sus logros individuales, ofreciéndoles las mejores oportunidades para mejorar sus conocimientos y habilidades y mostrando altos niveles de confianza. Por ejemplo, lo manifiesta de la siguiente manera: "Personas innovadoras en todos los niveles de la organización". Qué significa esto? Que todos los subsistemas de la organización son importantes para el éxito del cambio orientado hacia la eficiencia.

3.3.4 Requerimientos indispensables en la aplicación del empoderamiento.

Como comentado en capítulos anteriores, los gerentes establecen y aplican las reglas que rigen a las personas que actúan dentro de la estructura de una organización en razón de su autoridad y poder. Es evidente que los gerentes no se pueden ocupar de todo lo que se tiene que hacer para poner en práctica el plan estratégico de la organización. Por ende deben decidir cuanta autoridad delegar en los gerentes de rangos más bajos o en quienes no son gerentes.

⁷⁴ Heskett, Jame, L. Cultura Empresa y Rentabilidad, Ediciones Díaz de Santos, España, 1995, p.p. 72-78.

La delegación implica compartir el poder con otros, este apartado trata de las decisiones de los gerentes a efecto de distribuir la autoridad dentro de las estructuras organizacionales; así como de la forma en que las personas obtienen su autoridad y poder dentro de las organizaciones.

La forma en la que se distribuirá la autoridad formal dentro de la estructura es una decisión clave para organizar. Delegar es asignar a otra persona la autoridad formal y la responsabilidad para desempeñar actividades específicas. Los gerentes deben delegar autoridad en los empleados para que la organización funcione con eficiencia, pues no existe el gerente que pueda realizar personalmente ni supervisar completamente todo lo que ocurre en la organización.

Ventajas de Delegar y empoderar a los empleados:

- Incremento en la satisfacción de llevar a cabo su actividad laboral
- Actitud de cambio de “tener que” a “desear hacer.”
- Gran compromiso por parte del empleado
- Mejor comunicación entre empleados y gerentes-directivos
- Mayor eficiencia en el proceso de toma de decisiones
- Desarrollo de la calidad
- Reducción de costos operativos
- Incremento de utilidades dentro de la organización

3.3.4.1 Objetivos consistentes y enfoque adecuado.

El empoderamiento sostiene que facultar sí da resultados, solo que se necesita más de un minuto para obtenerlos. Afirma que no se puede esperar, que baste decirles a los empleados que se conduzcan como si estuvieran facultados, para que así procedan, porque si no tienen experiencia previa en intervenir en la toma de decisiones, no sabrán cómo proceder.

Facultar no solo quiere decir darle poder a la gente, la gente ya tiene suficiente poder en sus conocimientos y motivación para desempeñar sus labores ; facultar es liberar ese poder, los conocimientos, la motivación y la experiencia que ellos ya poseen.⁷⁵

El gerente que da facultades tiene 3 claves muy importantes:

- 1) Compartir información con todos
- 2) Crear autonomía por medio de fronteras
- 3) Reemplazar la jerarquía con equipos

Estas claves tienen que estar en interacción dinámica. Las grandes organizaciones tienen por lo menos 3 niveles de gerencia más un nivel de empleados operativos. Estos niveles reciben el nombre de Alta Dirección, gerencia media o simplemente gerencia y supervisión.⁷⁶ Aunque los deberes y responsabilidades de los diversos niveles gerenciales varían de una organización a otra, la Alta dirección es responsable de las operaciones generales de una empresa, o bien se encarga de una actividad organizacional básica.

La gerencia es responsable de una parte sustancial de la organización (del funcionamiento de un programa, un proyecto, una división, una planta o un departamento). Finalmente, la supervisión tiene el control sobre las operaciones de una unidad organizacional más pequeña (como una línea de producción, una unidad operativa, una oficina o un laboratorio).

⁷⁵ Blanchard, Ken "Empowerment" México, Grupo Editorial Norma, México, 2004 p.p. 9-59.

⁷⁶ Mosley, Donald C., K "Supervisión: la práctica del Empowerment" México, Grupo Editorial Norma, México, 2004 p.p. 9-59.

Las funciones administrativas incluyen la amplia clasificación de las actividades que desempeñan todos los gerentes dado que no existe una sola clasificación generalmente aceptada de estas funciones; consideramos que cualquier gerente y a cualquier nivel y en toda organización debe realizar 5 funciones básicas: planeación, organización, integración, liderazgo y control.

3.3.4.2 Entrenamiento y Reconocimiento.

Al llevar a cabo sus actividades, los gerentes desempeñan roles tal y como si fueran actores, y esos roles cambian con rapidez y con frecuencia. Un revolucionario estudio administrativo identifica 10 roles, los cuales se pueden agrupar como se describe a continuación: Roles interpersonales, roles informativos y roles de toma de decisiones. Al igual que a las funciones administrativas, los gerentes les confieren a estos roles diversos grados de énfasis.

Los gerentes difieren en cuanto a la forma en la cual interpretan los roles, el tiempo que les dedican y la importancia que les asignan. Con el entrenamiento y la experiencia los supervisores pueden aprender a desempeñar estas tareas con efectividad. Las habilidades que requieren para una gerencia efectiva son:

1. Habilidades conceptuales: capacidad mental para cobrar conciencia e identificar las relaciones entre las diferentes partes de la información. (Interpretarla de una manera lógica)
2. Habilidades de relaciones humanas: capacidad para entender a los demás e interactuar de una manera efectiva.
3. Habilidades administrativas: habilidades que permiten a los gerentes combinar sus demás habilidades de manera efectiva para el desempeño de sus

funciones. (capacidad para establecer y seguir políticas y procedimientos y para gestionar documentos)

4. Habilidades técnicas: capacidad para entender y supervisar en forma efectiva procesos necesarios y específicos.

En resumen, una gerencia efectiva a nivel de supervisión requiere la totalidad de habilidades. Los líderes tienen un gran impacto sobre el grado de empoderamiento que siente su gente, esto es consecuencia de las tareas que delegan, el control que ejercen, la iniciativa que fomenta, y la retroalimentación y refuerzo que proporcionan. Los líderes que tienen empoderamiento no solo facultan a su gente, sino que desarrollan la confianza de la misma.

Al entrenar para el éxito y ayudar a sus colaboradores a sentirse dueños de sus ideas, los líderes aseguran la dedicación y compromiso de aquellos hacia su trabajo. El aumento de las habilidades de liderazgo es un proceso continuo, a medida que el personal y los equipos progresan hacia un mayor ambiente de Empoderamiento. El entrenamiento de los líderes es fundamental, no se debe esperar a que las gentes sepan hacerlo, es preciso ayudarles a desarrollar sus habilidades.

El entrenamiento técnico y de trabajo prepara a la gente para estas nuevas responsabilidades, nada energiza más al personal que proporcionarles las habilidades de entrenamiento para que realicen bien su trabajo. Un desarrollo de técnicas para resolver problemas y entrenamiento en habilidades interpersonales.

La gente con empoderamiento ya sea individualmente o en equipo interacciona más frecuentemente con sus compañeros de trabajo, proveedores, clientes y gerencia. Se espera que la gente identifique los problemas, oportunidades y que tomen las medidas necesarias. El personal con empoderamiento 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 sumen mayores responsabilidades. Las empresas con empoderamiento se concentran en las habilidades de servicio al cliente, debido a que su personal de primera línea representa a la empresa ante el cliente. Una empresa que tenga empoderamiento proporciona el entrenamiento que necesita el personal de servicio de primera línea para satisfacer las expectativas de sus clientes.⁷⁷

Al igual que los líderes se debe de considerar al personal de los grupos de apoyo (ingeniería, contabilidad, capacitación) y se requiere un continuo apoyo y entrenamiento para ayudarlos a asumir nuevos papeles. La gente con empoderamiento toma gradualmente una mayor parte de responsabilidades de los grupos de apoyo.

Finalmente, un grupo de apoyo eficaz, progresa del nivel de individuos que hacen el trabajo al nivel de entrenadores. Cada vez más, las empresas facultan al fomentar la formación de trabajo en equipo (equipos interfuncionales de calidad, grupos de enfoque concentrados en los clientes y equipos integrados de desarrollo de productos). El equipo toma muchas de las responsabilidades asumidas anteriormente por los supervisores, tales como asignación de trabajo con autodirección, que es una forma excelente de energizar a personas cuyos puestos actuales tienen un alcance limitado.

Conforme la gente desarrolle sus facultades, más entrenamiento va a necesitar y será necesario que desarrolle el liderazgo, es decir mantenga e incremente la autoestima, escuche y responda con empatía, pida, ayude y aliente la participación.

⁷⁷ Ronquillo, Jose L. "Administración Básica de la empresa familiar" México, Editorial Panorama, 2005 p.p. 20-127.

Así mismo y con referencia al Reconocimiento en el Empoderamiento, es importante mencionar que todos los empleados tienen necesidades específicas que buscan satisfacer con sus trabajos. Las organizaciones deben preparar una extensa serie de incentivos que les permita abarcar el amplio espectro de necesidades que los empleados tienen en el contexto laboral, y con ello, aumentar la posibilidad de tenerlos motivados.

Entre las herramientas para motivar a empleados podemos mencionar:

El reconocimiento formal de un esfuerzo extraordinario realizado por individuos o grupos en el centro de trabajo, es una forma de reforzar la motivación de los empleados, este comunica a los empleados que la organización sabe que han hecho las cosas bien y que su aportación es valiosa.

El reconocimiento puede adoptar diversas formas tales como una ceremonia formal de premiación para reconocer y festejar los logros de empleados, una placa por empleado del mes, un premio económico, un día de asueto, una felicitación por correo electrónico o de una “palmada en la espalda” con algunas palabras de aliento, bonos, programas de incentivos, aumentos de sueldo en base a cumplimiento de objetivos, etc.

Debemos recordar que la Administración científica de Frederick Taylor se basa en la idea de que los incentivos económicos motivan más a los empleados y de que hay “una forma que es la mejor para realizar un trabajo”.⁷⁸

⁷⁸Gitman, Lawrence, MC Daniel, Carl, "El futuro de los negocios" México, Thomson Learning, 2007 5ª. ed. p.p. 331-336.

CAPITULO IV

PROPUESTA DE DESARROLLO DE LIDERAZGO GERENCIAL COMO HERRAMIENTA ESTRATÉGICA, MEDIANTE LA DELEGA- CIÓN DE AUTORIDAD (EMPODERAMIENTO) EN UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS QUÍMICOS.

4.1 Propuesta de Mejora: El porqué de una propuesta de Método de Desarrollo de Liderazgo Gerencial como herramienta estratégica mediante la delegación de autoridad (Empoderamiento).

Es lamentable verificar que algunas personas asignadas a diferentes funciones en una organización, y aparentemente facultadas, tienen una idea completamente diferente acerca de su tarea, y es muy diferente a la que tiene la persona que la designó. Por lo cual, con sorpresa el líder verifica que la persona está haciendo cosas que nadie le pidió y corrige su comportamiento, como si estuviera violando abusivamente de la libertad que le dieron. Muchas veces el personal nunca termina de entender el alcance de su autoridad y de su responsabilidad. En otros casos se espera iniciativa de la gente, luego de haber desechado un considerable número de propuestas sin intentar por lo menos alguna. Aunque pocas veces se atreverán a admitirlo el mensaje es: ***“actué como si Ud. fuera el Jefe, pero nunca se olvide que YO soy el Jefe”***.

El límite de los recursos que una persona pueda administrar, será sin ninguna duda una demarcación clara para la autoridad que tiene en la organización. Nosotros hemos oído muchas veces, instrucciones como esta: **« hasta XXX cantidad (de dinero, de horas extras, etc.), no me consulten, cualquier decisión por encima de eso no la tomen sin consultar »**. Sin embargo, hay infinidad de casos que se pueden citar, donde ejecutivos de una organización nunca han declarado fronteras o límites para las decisiones de la gente supuestamente empoderada. La competencia por los recursos siempre es un problema para cualquier proyecto,

actividad y tipo de empresa. A ninguno de nosotros se nos ocurrirá darles a todos los componentes de nuestra propia familia, una autoridad ilimitada sobre los recursos de la misma, pero tampoco negársela absolutamente. Cada vez que decidimos algo, tenemos que considerar cuánto costará, que recursos demandará y la gente que es empoderada debe adquirir este hábito que implica **sentido común**.

Para saber si se está logrando, porque sucede que en una empresa, en ocasiones se entusiasma y se cree que se está cerca del éxito, cuando en realidad se espera que terminemos nuestro trabajo, para decirnos que debemos hacerlo todo de nuevo, el aseguramiento del proceso es todo. Una desviación observada en tiempo apenas influye, pero detectada tarde implica un costo enorme para retomar el buen rumbo. Es un principio que se tiene muy claro en los procesos de producción, pero que suele ignorarse en los más altos niveles de decisión. Los líderes saben que no suelen hacer todo por sí mismos, pero también deben recordar la necesidad de acompañar el proceso con los controles adecuados.

Si una empresa solo tiene planes para sí misma y no los tiene para su gente, es una organización egocéntrica y sin espíritu de cuerpo. Por tal motivo, **después de realizar el análisis (mediante encuestas y cuestionarios a una muestra tomada de 50 empleados)**⁷⁹ **a la empresa comercializadora de productos químicos**, quien se encuentra en una etapa de cambio de cultura organizacional y están empleando diversas técnicas, pero que sin embargo, los empleados desconocen cuál es el verdadero objetivo de este cambio, creándose entre empleados un ambiente de incertidumbre por falta de comunicación e información para que todas las áreas se involucren, lo cual decrementa la productividad, eficiencia y calidad en el trabajo. Por lo cual, se le sugiere a la Dirección **un Método de**

⁷⁹ Cuestionarios, Histogramas y Cuadro de análisis revisar en Anexos p.p., 149-165

Desarrollo de Liderazgo Gerencial como herramienta para la Delegación de autoridad.

Empoderamiento no se debe confundir con descontrol. Se deben acordar y establecer de antemano con claridad, los medios de verificación de cualquier actividad delegada. Es muy ingenuo delegarle al equipo de seguimiento de nuestra actividad y la evaluación de nuestro propio y su propio desempeño. Si se es una de esas personas con talento creativo, que están todo el tiempo imaginando cosas y delegándolas a nuestro equipo, no podemos despreocuparnos de esa operación. Es probable, que si no seguimos de cerca el proceso, las tareas empezarán a superponerse unas sobre otras, entrando en conflicto. Luego, cuando llega la fecha que determinamos en nuestra mente para el cumplimiento descubriremos que solo el 20% de nuestro talento se convirtió en algo concreto. Un correcto seguimiento puede cambiar esto al 80 % de efectividad

La motivación es y será siempre, una consecuencia directa de reconocimiento. El reconocimiento está en la cima de la pirámide de necesidades del ser humano, que Maslow definió. Nadie debe sentirse descartable en función de un logro. Es claro **para un líder que el éxito de su equipo es su propio éxito, pero no siempre es claro para el equipo.**

A veces la satisfacción del líder se construye sobre la insatisfacción del grupo y en ese caso, el éxito no será definitivo. Mucha pasión, mucha presión y luego una gran descompresión (que a veces resulta en depresión), sin ciclos inevitables en algunos equipos exitosos.

Lamentablemente en grupos de alto desempeño, alcanzar las metas produce siempre un grado de desgaste. Una estrategia será mejor en función de conseguir sus objetivos con el mínimo de bajas en sus líneas. Luego de alcanzar una meta y antes de la descompresión, se debe hacer una evaluación del staff, que implica

verificar el estado en que quedó la gente que participó, ya que se puede descubrir mucha información por medio de comentarios de los equipos, tales como: « **maravillosos, pero no cuenten conmigo la próxima vez** ». La motivación de éxito no debe ser neutralizada, por la desmotivación que provoca un alto precio pagado individualmente.

Todo líder es un visionario y también es un mentor para nuevos líderes. Es inevitable que su influencia despertará los sueños de los integrantes del equipo. En el momento en que una persona del equipo empieza a soñar, se presenta para el líder una oportunidad de apoyarlo y afianzar su sentido de pertenencia. Desalentarlo será perder un líder potencial y reprimirlo crea resentimiento. La fuerza de un visionario siempre puede ser canalizada hacia el cumplimiento de metas. Personas competentes que se mantienen comprometidas, deben tener acceso a oportunidades de desarrollo en la organización. Si sus habilidades fueran diferentes a las de líder, deberán aprovecharse para ampliar el alcance de talento total de la organización. Nunca debe obligarse a un talentoso a copiar un modelo exitoso para otro, si es frustrarse para él. De menor a mayor, se puede observar otorgando facultades, el desarrollo de la personalidad y las capacidades de cada integrante de un equipo. Nunca la necesidad debe ser la regla para asignar una tarea definitiva, sino las características intrínsecas de esa persona, deben determinar su función en el equipo.

4.2 Aspectos de la estrategia y el modelo de EMPODERAMIENTO sugerido y denominado EESVHE RH

Después de analizar estos puntos, viendo el factor de **LIDER** en un proceso de **EMPODERAMIENTO** y trato de **COMUNICACION** entre otros factores, se presentó la oportunidad de sugerir el rediseño de un **Modelo Gerencial como estrategia en la Delegación de Autoridad y como eje rector de una empresa Comercializadora de Productos Químicos.**

Las recientes investigaciones sobre empoderamiento están enfocadas principalmente al campo de la salud (hospitales, clínicas, etc.), de servicios (compañías de seguros, bancos, etc.) y de la educación (Universidades, colegios, etc.), pero en México son pocas las empresas o casi nulas que conocen este paradigma el cual resulta muy innovador. Se han realizado estudios científicos a lo largo y ancho del mundo y en diversas culturas buscando grados de correlación con distintas variables tales como edad, género, antigüedad en el cargo y nivel educativo del empleado. Los resultados han arrojado implicaciones tales como que:

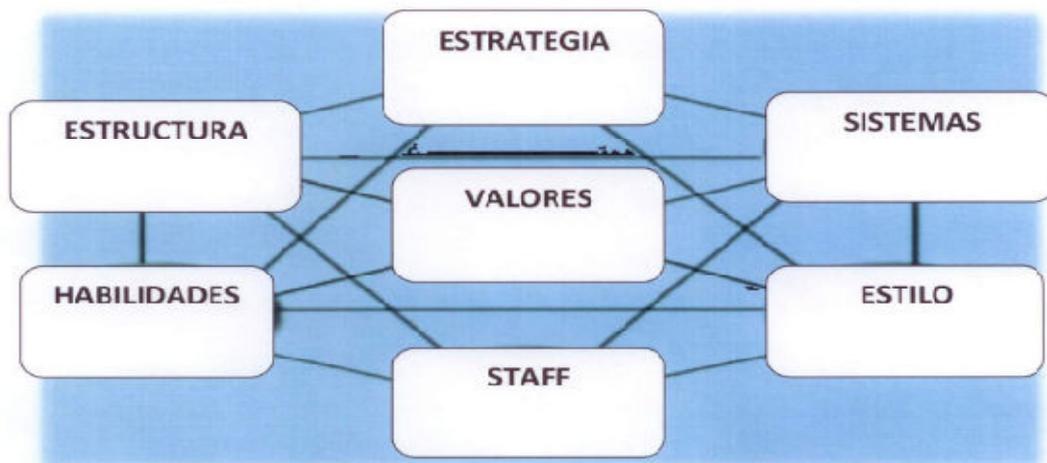
- a) El empoderamiento debería ser operacional,
- b) empoderar a mujeres debería ser reconocido como una de las ventajas en la industria de los servicios,
- c) el empoderamiento debería ser notado como una herramienta válida para conservar empleados, y
- d) las prácticas del empoderamiento deben ser diseñadas para realzar la satisfacción en el trabajo.

En general desde finales de la década pasada y comienzos de la actual se han venido aplicando las técnicas del empoderamiento en Estados Unidos en compañías como Pappas, Flaherty & Wooldridge, Campbell, Appelbaum, Bartolomucci, Beaumier, Boulanger, Corrigan, Doré, así mismo en México, Finlandia, China, Turquía, Taiwán, Perú y Colombia de manera simultánea, con resultados muy positivos lo que demuestra que el conocimiento globalizado está operando adecuadamente en el desarrollo del bienestar organizacional.

Con el marco conceptual anterior y partiendo de la importancia que tiene la variable Empoderamiento como Estrategia para mejorar la calidad de vida de los empleados en una organización y de esta forma ser más rentables en el mercado. Para esta investigación se trabajará con un **método híbrido** que fue creado, apo-

yado con la filosofía de Empoderamiento y el método de Mckinsey (Las 7's de la estructura Organizativa)⁸⁰ , se establecieron los indicadores para cada una de las variables y se procedió tras elaborar la encuesta mediante aplicación de cuestionarios a una muestra de 50 empleados, lo cual proporciono una guía para recopilar, procesar, analizar la información y determinar las conclusiones con referencia a la investigación de las características de Empoderamiento en las empresas de diversos sectores económicos y en este caso de la comercializadora de productos químicos.

Tomando en cuenta lo anterior, se rediseña y crea el siguiente **Modelo** el cual se denomina **MODELO sugerido DE EMPODERAMIENTO EESVHE RH** cuyo fin es la formación de líderes y grupos o equipos autodirigidos o autoadministrados partiendo del siguiente modelo:



Para mejorar el funcionamiento de la Dirección Comercial se recomienda seguir los siguientes **pasos**:

⁸⁰ Biasca, Rodolfo, E. Gestión de Cambio, El Modelo Biasca, Outskirts Press Inc, 2005, p.p. 129-132.

ESTRATEGIA: Es indispensable plantear la Estrategia general de la organización; una acción adecuada con la asignación de recursos necesarios para lograr los objetivos de la empresa organizacional.

ESTRUCTURA: Definir la estructura organizacional y las relaciones de autoridad y responsabilidad que en ella se dan. Desde este punto de vista, la estrategia determinará la estructura y el diseño organizacional será el mecanismo facilitador para que la empresa logre sus objetivos.

HABILIDADES / CAPACIDADES: Son las capacidades distintivas de la empresa. Lo que Michael Porter en su libro "On competitions" (1998) llamaría "sus competencias centrales" o lo que la empresa hace mejor. Es vital que la estrategia elegida sea consecuente con estas habilidades.

VALORES COMPARTIDOS: Equivalen al concepto de "misión" y son los valores que comparten todos los miembros de la empresa y que traduce la estrategia en metas circulares uniendo a la organización en el logro de objetivos comunes.

SISTEMAS: Son todos los procedimientos y procesos necesarios para desarrollar la estrategia (sistemas de información, sistemas y procesos de producción, presupuestos, controles, etc.). Son, también, todos los procedimientos formales e informales que permiten que funcione una organización, deben estar alineados con la estrategia y constituir el soporte adecuado para su logro.

ESTILO: Es la forma en que la alta dirección se comporta y, por lo tanto, establece el modelo a seguir. La tesis de fondo es que las acciones relevantes, incluso las simbólicas, comunican a cada miembro de la organización respecto de las prioridades y compromiso de la empresa con la estrategia.

RECURSOS HUMANOS: Son las personas que conforman la empresa y se encargan de ejecutar la estrategia. En este contexto, la clave es que los recursos humanos estén orientados hacia la estrategia.

McKinsey sostiene que los cambios en la eficacia de una empresa son directa consecuencia de la interacción de múltiples factores, muchos de los cuales no son obvios o no han sido considerados en los modelos tradicionales. El modelo, por ello, asume tres ideas clave: La existencia de una multiplicidad de factores que influyen en la viabilidad y correcto desarrollo de una organización (“soft skills” y “hard skills”- habilidades suaves y duras). No es suficiente la identificación de esta diversidad de factores. Lo más importante es la combinación que se logra entre ellos y es para optimizar los resultados.

La forma esquemática del modelo, más cerca de una red de relaciones que de una estructura piramidal, determina que a priori ninguno de los factores es más relevante para mejorar la eficacia organizacional. La importancia relativa de cada variable dependerá de las condiciones de tiempo y espacio.

VALORES COMPARTIDOS

Existen valores fundamentales, aspiraciones e ideas alrededor de las cuales se construye la empresa, dice Waterman, uno de los también creadores del modelo. Las empresas tratan de insuflar esa visión a la organización a través de frases o conceptos que ilustran es “misión fundamental de la empresa de cara al futuro”. HP, por ejemplo, lo manifiesta de la siguiente manera: “Personas innovadoras en todos los niveles de la organización”, es decir, los subsistemas de la organización son importantes para el éxito del cambio orientado hacia la eficiencia.

FORTALEZAS DEL MODELO

Herramienta de diagnóstico para entender organizaciones que son ineficaces e identificar **sus “nudos de acción”**. Guía el cambio organizacional combinando elementos racionales (duros / hard skills) con emocionales (blandos / soft skills). Soft Skills: Shared Values, Skills, Style, Staff. Hard Skills: Strategy, Structure, Systems.

Facilita una estrategia corporativa, ya que las 7s deben ejecutarse en paralelo, porque están correlacionadas. No es posible realizar progresos en una sin hacer ajustes en las otras.

Confirma que una multiplicidad de factores influye en la efectividad de una organización y su habilidad para cambiar. ¿La razón? Los administradores tienden a focalizarse en sólo en algunos elementos (compensaciones o sistemas, por ejemplo), ignorando piezas clave. Apoya la gestión del líder, ya que lo obliga a reconocer un rango completo de elementos que pueden llegar a ser cambiados y focalizarse en aquellos que tendrán el efecto más grande.

4.3 Modelo de Comportamiento para un Empleado Auto dirigido (MCEA)

El modelo diseñado de comportamiento y nombrado **MCEA** comprende y se basa en los siguientes **rasgos que debe tener un empleado** para el desarrollo eficiente de sus labores:

1. Responsabilidad propia: El empleado toma la responsabilidad de su propia labor, equipo, funciones, organización y la manera como el desea ser. Esta es la forma como el decide desenvolverse con la organización.

2. Comunicación Auténtica: la comunicación individual es abierta, honesta, transparente y vulnerable. El individuo habla sobre hechos reales dentro de la organización.

3. Confianza: El individuo se siente seguro para intentar nuevos comportamientos, y tomar riesgos sin miedo a reprimendas o reclamos de sus superiores o colegas si se tienen errores. Existe un sentido genuino de bien que prevalece en la organización.

4. Proceso de habilidades personales y en grupo: Los individuos y la organización han establecido protocolos de desarrollo de habilidades las cuales realizan las propuestas a la Organización en proyectos gerenciales o directivos y se resuelven rápida y limpiamente.

5. Aprendizaje y crecimiento: Los individuos tienen el valor y el reconocimiento para trabajar en hechos reales necesarios para su desarrollo personal y profesional sin el marco de la organización. Los individuos son cambiantes ellos mismos y soportan unos a otros el desarrollo y crecimiento grupal.

6. Cuidado: El liderazgo organizacional demuestra en formas tangibles la manera en que cada empleado está haciendo un bien. Los empleados sienten el valor y se inspiran para dar su mejor esfuerzo en beneficio de la organización.

4.4 Esquema de Tabla de Evaluación de Empresa Empoderada (Esquema-TEEE).

Esta Evaluación se realiza en base a una línea de desarrollo para el cambio de cultura en la que intervienen factores de aprendizaje, crecimiento, y el desarrollo por completo del potencial del empleado. Los empleados evaluarán por medio de una tabla su grupo o departamento y la organización basándose en 6 valores descritos a continuación. Cada rango tiene una **escala del 1-10**, considerándose el 1 como el menor empoderado y 10 siendo el más consistente. A continuación se

muestra la tabla, la cual será necesaria aplicar por periodos sugeridos de 1 mes con el fin de evaluar y analizar el comportamiento de grupos y líderes.

VALOR	RANGO 1-10	TOTAL
Responsabilidad propia		
Comunicación autentica		
Confianza		
Aprendizaje y Crecimiento		
Proceso de habilidades personales y grupales		
Supervisión y cuidado		
Puntaje max. 60/100 = 0.6		

Una vez evaluada la organización se seguirá una **Estrategia para la transformación del sistema de empoderamiento mediante las fases:**

Fase 1 Lo primero es crear una organización con una cultura fértil para aprender y crecer.

Fase 2 Lo siguiente es determinar un nuevo semillero de comportamiento que necesite ser plantado y que crezca con la capacidad de la organización para cultivar este comportamiento, de acuerdo con las etapas:

Etapas A: Determinar comportamientos de acuerdo con prácticas correspondientes para ser adoptadas por la organización.

Etapas B : Diseñar una cultura o comportamiento de acuerdo con programas y sistemas.

Etapas C : Construir la capacidad de organización para implementar un comportamiento de cambio en sus programas interno y externo .

Etapas D : Diseñar e implementar un programa de difusión de estrategias, evaluarlas y ajustarlas de acuerdo a necesidades de la organización.

Ventajas y fortalezas de emplear el método

Una llave de cambios sobre cómo se mueven los individuos para desarrollar altos niveles, esto requiere realmente una estrategia de empoderamiento transformado. Sería conveniente crear una comisión evaluadora de estos cambios al principio para su apoyo y análisis y aplicar por periodicidad estipulada por grupos y líderes la tabla (**EsquemaTEEE**) con el fin de medir los cambios y avances.

4.5 Sugerencias de acuerdo con el Modelo creado a la organización en estudio:

Compartir y difundir el Código de Ética, Misión, Visión, Objetivos y líneas estratégicas de la Dirección, con la finalidad de que la gente conozca ampliamente cual es la finalidad de su trabajo y pueda realizar en un momento dado, su propio plan de actividades para cumplir con las metas generales de la organización.

Revisar y replantear los elementos de la planeación estratégica de cada Dirección. Gerencia y departamento, así como definir claramente sus alcances, limitaciones y responsabilidades para que no existan conflictos entre los mismos empleados de estas áreas.

Resaltar la importancia de cada Dirección de División, Dirección Regional, Gerencias Regionales y Gerentes de División para delegar funciones y que no sea un régimen autoritario. Esto permitirá difundir los objetivos y metas de la alta dirección y los trabajadores conocerán hacia donde deben encaminar su trabajo y así mismo, se establecerán nuevas relaciones de poder tendientes al logro de esos objetivos.

Explicar el proceso de cambio de cultura de la dirección y la importancia que esto tiene para toda la empresa ya que con el mejoramiento de las actividades y procedimientos de cada área se logrará cambiar la cultura de toda la organización.

Identificar corresponsables del cambio por áreas horizontalmente, la dirección comercial presenta una dispersión espacial que le impide en un momento dado conocer como se está aceptando el cambio por parte del personal de ventas. incluso se desconoce si existe resistencia al mismo. De alguna manera, el cambio organizacional es una imposición que viene de instancias superiores a la misma Dirección. Por tal razón, es aun más importante que se descentralice la responsabilidad de su implementación y que en cada división de ventas exista un responsable que tenga el control sobre el mismo.

Determinar necesidades de capacitación ya que también es importante que la Dirección capacite a su gente de todos los niveles, no solo en aspectos técnicos o de ventas, sino también en el aspecto administrativo como pueden ser cursos de planeación estratégica, administración de la calidad, administración por objetivos, administración de ventas, ventas, administración, inteligencia emocional, etc. Es decir, es recomendable que la gente conozca cómo hacer ellos mismos sus propios planes, como medir sus actividades y controlar las mismas con base en los objetivos organizacionales y con una propia toma de decisiones.

Estrategia de difusión y motivación al interior. Es necesario establecer criterios para medir el desempeño de toda la dirección y con base en ello, tratar de motivar a la gente para que se sienta interesada en cumplir con objetivos específicos. También es recomendable establecer otro tipo de incentivos, y considero que el económico en base a bonos o premios de acuerdo con desempeño serían los sugeridos.

Identificación de Procesos. Es importante también determinar el universo de procesos en los que participa esta Dirección con las áreas involucradas como el Depto. de ventas y establecer así, procedimientos de trabajo que regulen de alguna manera las relaciones de poder que se ejerce por ambas partes. Es decir, la Dirección Comercial no debería

en un momento dado asumir un poder autocrático sin tomar en cuenta las opiniones y decisiones de los demás empleados, ni tener más poder que las demás áreas. Es necesario que el personal de la Dirección Comercial considere a la misma como un área diseñada para proveer un servicio y que es mejor trabajar todos en común acuerdo y siempre con base en los reglamentos internos, que peleando por entender que área es la de mayor poder en toda la empresa.

Evaluación de Procesos de trabajo. Se recomienda identificar los procesos que no requieren mejora e incluso aquellos que puedan ser eliminados. Los conflictos existentes en el área, probablemente surgen porque existe duplicidad de actividades. Es necesario replantear el esquema de trabajo de toda la Dirección, es decir, fomentar el liderazgo y trabajo en equipo, con el fin de mejorar el ambiente de trabajo dentro de la Dirección y que la gente se identifique y comprometa realmente con un grupo en el que pueda observar los resultados de sus acciones, tratando de eliminar la existencia de múltiples culturas.

Cursos de inducción: Realizar, en coordinación con el área de capacitación, videos de inducción para el personal de nuevo ingreso, así como diseñar producciones gráficas y audiovisuales en apoyo a los cursos de capacitación, e impartir conferencias sobre las bondades del cambio en la cultura organizacional de ésta Dirección. Todo ello tendiente a promover el cambio de mentalidad, con base en una nueva filosofía de trabajo, para mejorar el desempeño laboral. Incluir en los comunicados internos y en tableros de aviso la importancia del cambio, del trabajo en equipo y de la competitividad organizacional y que cada una de las gerencias y departamentos en coordinación con su personal operativo, analicen las relaciones

de poder existentes y cómo influyen y pueden afectar las actividades diarias de toda la compañía.

Es recomendable que la **Dirección descentralice el proceso de toma de decisiones a todos los niveles y propicie una cultura de responsabilidad**, con el fin de agilizar la ejecución del trabajo y al mismo tiempo que se difundan los objetivos organizacionales y crear una conciencia de compromiso de todos los empleados hacia la dirección.

4.6 Análisis & Propuesta de Mejora de la Organización Evaluada.

No.	Situación Problema	Análisis de la Situación	Propuesta de Mejora
1.-	Estructura Organizacional de la Dirección Comercial	Es sumamente rígida, que responde a las contingencias en forma acertada pero con tiempos de respuesta no muy adecuados para la pronta atención a las peticiones de las áreas usuarias.	Esta es una oportunidad de negocio que se puede aprovechar para aumentar la productividad de la Dirección, es necesario delimitar autoridad y definir responsabilidades adecuadamente.
2.-	La gente desconoce cuáles son los objetivos organizacionales y hacia donde se quiere llegar con el trabajo diario.	Se podría decir que en la mayoría de los casos, se trabaja y se toman decisiones sin conocer el impacto que las decisiones tendrán en toda la compañía.	Compartir y difundir el Código de Ética, la misión, visión, objetivos y líneas estratégicas de la Dirección, con la finalidad de que la gente conozca ampliamente cual es la finalidad de su trabajo y pueda realizar en un momento dado, su propio plan de actividades para cumplir con las metas organizacionales
3.-	Se desconoce el plan a ejecutar para todo un año (el cual se basa en los resultados del año inmediato anterior y con base	Se puede decir que más de la mitad de la gente, desconoce el plan a ejecutar para todo un año y por esta razón, sus acciones no están enfocadas al logro de los objetivos organizacionales. Sim-	Revisar y replantear los elementos de la planeación estratégica de cada Dirección, Gerencia y Departamento, así como definir claramente sus alcances, limitaciones y responsabilidades para que no existan

	<p>en el Presupuesto de Ventas anual, se establecen a cada división y sucursal sus metas y objetivos a cumplir anualmente), las acciones no están enfocadas al logro de los objetivos organizacionales</p>	<p>plemente la gente llega cada día de trabajo, realiza lo que tiene que hacer pero no sabe qué fin va a tener ello.</p>	<p>conflictos entre los mismos trabajadores de ésta área.</p>
4.-	<p>Las relaciones de poder con las áreas involucradas con la Dirección Comercial son en muchas ocasiones conflictivas y generalmente no se llega a un acuerdo. (Lucha de intereses)</p>	<p>la Dirección Comercial impone de alguna manera su autoridad para tomar decisiones referentes a productos, precios, ofertas, líneas de crédito, representaciones, cartera y en ocasiones destinos de inventarios físicos para venta. Debido a la lucha de intereses que representa el tener el control de información comercial y financiera.</p>	<p>En este punto, es importante que la Dirección Comercial evite ser autoritaria y mejore de alguna manera su relación con las distintas áreas involucradas, ya que se están renovando notablemente los procesos de procesamiento de información pero por otro lado, se está descuidando el trabajo en equipo. Resaltar la importancia de que cada Dirección de División, Dirección Regional, Gerencias Regionales y Gerentes de Línea deben aprender a delegar funciones y que esto no sea un régimen autoritario. Esto permitirá difundir los objetivos y metas de la alta dirección y los trabajadores conocerán hacia donde deben encaminar su trabajo y así mismo, se establecerán nuevas relaciones de poder tendientes al logro de esos objetivos.</p>
5.-	<p>Cambio en la cultura organizacional</p>	<p>Despierta incertidumbre</p>	<p>La Dirección Comercial es un área estratégica dentro de la compañía y el cambio en la cultura organizacional que está viviendo, le permitirá en el futuro mejorar sus proce-</p>

			<p>tos y acciones tendientes a la productividad y calidad de los productos y servicios que ofrece. Explicar el proceso de cambio de cultura de la dirección y la importancia que esto tiene para toda la compañía, ya que con el mejoramiento de las actividades y procedimientos de cada área se logrará cambiar la cultura de toda la organización.</p>
6.-	<p>Conflictos de poder entre personal de mando y personal operativo.</p>	<p>El problema central fue haber seleccionado al personal entre dos o más poblaciones significativamente diferentes, lo cual llevó a tener sistemas culturales distintos. (Universidades públicas y privadas , además de diferentes creencias religiosas).</p>	<p>Identificar corresponsables del cambio por áreas. Horizontalmente, la Dirección comercial presenta una dispersión espacial que le impide en un momento dado conocer como se está aceptado el cambio por parte del personal de ventas. Incluso se desconoce si existe resistencia al mismo. De alguna manera, el cambio organizacional es una imposición que viene de instancias superiores a la misma Dirección. Por tal razón, es aun más importante que se descentralice la responsabilidad de su implementación y que en cada división de ventas exista un responsable que tenga el control sobre el mismo.</p>
7.-	<p>Discriminación y diferenciación de cualidades</p>	<p>Debido a que existe gente de universidades privadas con mayor sueldo y poca experiencia y gente de universidades públicas con menor sueldo y mayor antigüedad y experiencia.</p>	<p>Es necesario establecer criterios para medir el desempeño de toda la dirección y con base en ello, tratar de motivar a la gente para que se sienta interesada en cumplir con objetivos específicos. También es recomendable establecer otro tipo de incenti-</p>

			vos y considero que el económico sería el más viable.
8.-	Diferenciación de culturas y con lo que hay que tener más cuidado, es que ya se han vuelto exclusivas.	Existen restricciones para poder pertenecer a un grupo de trabajo y cuando alguien logra integrarse a uno, es muy difícil hacer escuchar sus ideas.	Es importante que la Dirección capacite a su gente de todos los niveles, no solo en aspectos técnicos o de ventas, sino también en el aspecto administrativo como pueden ser cursos de planeación estratégica, administración de la calidad, administración por objetivos, etc. Es decir, es recomendable que la gente conozca cómo hacer ellos mismos sus propios planes, como medir sus actividades y controlar las mismas con base en los objetivos organizacionales y se integren.
9.-	Conflictos de poder	Algunos de los integrantes colocan sus propios intereses sobre los intereses de los demás. Por lo tanto, el tipo de cultura que prevalece es de grupos.	Es importante también determinar el universo de procesos en los que participa esta Dirección con las áreas involucradas llámese ventas, logística, etc. y establecer así, procedimientos de trabajo que regulen de alguna manera las relaciones de poder que se ejerce por ambas partes. Es recomendable que la Dirección descentralice el proceso de toma de decisiones a todos los niveles y propicie una cultura de responsabilidad, con el fin de agilizar la ejecución del trabajo y al mismo tiempo que se difundan los objetivos organizacionales y crear una conciencia de compromiso de todos los empleados hacia la dirección.
10.-	La Dirección se encuentra	La gente desconoce cuál es el verdade-	Es necesaria una estrategia de difusión y

	<p>en una etapa de cambio de cultura organizacional, empleando diversas técnicas que provocan incertidumbre en el personal.</p>	<p>ro objetivo de ese cambio, es decir, la gente tiene incertidumbre y ya se han empezado a divulgar diversos rumores, en su mayoría falsos, sobre cuál es la razón de tal decisión.</p>	<p>motivación. Establecer una comunicación formal interna. Incluir en los comunicados internos y en tableros de aviso la importancia del cambio, del trabajo en equipo y de la competitividad organizacional y que cada una de las subdirecciones y departamentos en coordinación con su personal operativo, analicen las relaciones de poder existentes y cómo influyen y pueden afectar las actividades diarias de toda la compañía.</p>
11.	<p>Centralización en la toma de decisiones.</p>	<p>Puede provocar en el futuro que el proceso se haga tan complicado que implique demasiado tiempo el implementar alguna solución a un problema en particular..</p>	<p>Es recomendable que la Dirección descentralice este proceso y propicie una cultura de responsabilidad. Se recomienda identificar los procesos que no requieren mejora e incluso aquellos que puedan ser eliminados. Los conflictos existentes en el área, probablemente surgen porque existe duplicidad de actividades. Es necesario replantear el esquema de trabajo de toda la Dirección.</p>
12.	<p>La centralización de la toma de decisiones provoca también la existencia de múltiples culturas en la organización</p>	<p>No hay integración ni equipo de trabajo.</p>	<p>Entre más involucrado esté el personal de niveles medios, mayor será la integración de un equipo de trabajo sólido y más difícil será que las áreas involucradas entren en conflicto con las políticas y decisiones de seguridad que emita la Dirección. Fomentar el liderazgo y trabajo en equipo, con el fin de mejorar el ambiente de trabajo dentro de la Dirección y que la gente se identifique y comprometa realmente con un grupo en el</p>

			que pueda observar los resultados de sus acciones, tratando de eliminar la existencia de múltiples culturas
13.	Dificultad para cambiar la forma de pensar de la gente	La gente que sólo cumple con lo que se les dice que hay que hacer y en general, no aportan nada nuevo a su trabajo diario. De alguna manera ellos también ejercen cierto poder ya que cuando se les solicita algo y no les parece hacerlo, simplemente no lo hacen.	la Dirección Comercial no debe en un momento dado tener más poder que las demás áreas . Es necesario que el personal de la Dirección Comercial considere a la misma como un área diseñada para proveer un servicio y que es mejor trabajar todos en común acuerdo y siempre con base en los reglamentos internos, que peleando por entender que área es la de mayor poder en toda la compañía
14.	la gente no se siente motivada para realizar su trabajo de mejor forma.	Simplemente hacen lo que tienen que hacer y no se sienten motivados para mejorar su desempeño. De esto se deriva que su comportamiento hacia la organización, no es de compromiso y por lo tanto, generalmente no están dispuestos a hacer más allá de lo que su jefe inmediato les solicita. En muchos casos existe conformismo y esto también es derivado del tipo de poder que los mandos medios en su mayoría ejercen sobre sus subordinados.	Es necesario crear un programa de incentivos y motivaciones para elevar el mejor desempeño del personal.
15.	Ambiente de trabajo tenso	En general el mando medio en esta Dirección ejerce un poder condicionado y en algunos casos condignos, lo cual provoca este ambiente de trabajo y es un factor que impide un mejor desem-	Fomentar el liderazgo y trabajo en equipo, con el fin de mejorar el ambiente de trabajo dentro de la Dirección y que la gente se identifique y comprometa realmente con un grupo en el que pueda observar los resul-

		peño de las actividades.	tados de sus acciones, tratando de eliminar la existencia de múltiples culturas.
16.	Definir necesidades de capacitación.	Las actividades se realizan por tradición.	Realizar, en coordinación con el área de capacitación, videos de inducción para el personal de nuevo ingreso así como diseñar producciones gráficas y audiovisuales en apoyo a los cursos de capacitación e impartir conferencias sobre las bondades del cambio en la cultura organizacional de ésta Dirección. Todo ello tendiente a promover el cambio de mentalidad con base en la nueva filosofía de trabajo para mejorar el desempeño laboral.

Finalmente, se considera importante, también, que se promueva la creación de valor agregado en todas las estructuras, procesos y trabajadores, así como fomentar los valores de profesionalismo y calidad, con el fin de mejorar la imagen de la Dirección con las demás áreas. Debido a que con ello mejorarán de manera importante las relaciones entre las diversas áreas, logrando con ello recobrar la confianza que pudiera haberse perdido en los procedimientos de trabajo de ésta Dirección.

CONCLUSIONES

Para que una empresa ofrezca servicios de calidad, es recomendable que existan procedimientos establecidos. Estos deberán indicar la forma en la que deberán realizarse las actividades, con base en el logro de los objetivos organizacionales. Esto significa que la organización debe tener un alto grado de formalización de sus procesos, que haga que el trabajador actúe de determinada forma para lograr ciertos objetivos a la vez. Deben existir los elementos necesarios de control que permitan determinar si las acciones se están ejecutando de forma adecuada y conforme a lo planeado.

La organización debe facultar a sus gerentes y directivos para que primeramente ellos descubran las claves esenciales del proceso de facultar y como aplicarlo. A su vez, deben capacitar a los empleados de cada área y lograr crear grupos auto dirigidos o bien autoadministrados que busquen realizar sus labores en un ambiente adecuado, con gusto y por su propia voluntad; con el fin de impulsar sus objetivos individuales en conjunto con el alcance de los objetivos organizacionales.

Asimismo, dentro de una organización debe buscarse el evitar que existan dos o más culturas, ya que cuando esto sucede, generalmente se crean conflictos derivados de las relaciones de poder entre el personal. Esto conlleva a un ambiente de trabajo poco productivo, en el que cada grupo buscará lograr sus objetivos personales.

Un poder muy centralizado evitará que los encargados de las diferentes áreas no tomen decisiones acertadas por mínimas que sean, al no estar involucrados y acostumbrados con todo el proceso que implica el optar por determinada acción. Lo más recomendable es que las decisiones suban por la estructura orgánica conforme el grado de importancia de las mismas y al facultar a los empleados, estos

podrán elegir y serán capaces de tomar decisiones más asertivas de acuerdo a su autoridad-responsabilidad sin pérdida de control y supervisión.

Es de considerarse que se necesita que la estructura organizacional crezca de manera vertical y que existan tantos especialistas en cada área como sean necesarios, ya que esto fomentará de alguna manera la productividad y la innovación. Si por el contrario, la estructura organizacional crece horizontalmente, solo se logrará que el proceso se haga más administrativo y burocrático.

Para cumplir con los objetivos de la organización, es necesario utilizar una **combinación de los tres tipos de poder según se requiera**. De hecho, en las relaciones personales generalmente se da el caso de utilizar poder condigno, compensatorio y condicionado para hacer que otra persona actúe de determinada forma. En el caso de una empresa comercializadora de productos químicos se puede precisar que el ejercicio de poder y las relaciones que se derivan del mismo, siguen el mismo esquema de trabajo, solo que se requiere de una formalización por medio de reglamentos internos, políticas y manuales de procedimientos.

Finalmente, se sugiere a la organización cambiar la conducta de los trabajadores al facultarlos y empoderarlos a que liberen sus habilidades, les delegue autoridad y guíe con un estilo de liderazgo más definido; se sugiere utilizar el modelo diseñado **DE EMPODERAMIENTO EESVHE RH** y el **Modelo MCEA**. Así como establecer criterios de desempeño que le indiquen al trabajador si lo que está aportando con su trabajo es útil y suficiente para la empresa.

La organización debe establecer criterios y lineamientos de comportamiento. Utilizar su planeación estratégica de tal forma que el trabajador conozca y se guíe en todo momento sobre qué tan productivo es, así como también impulsar la motivación y el reconocimiento a través de reconocimientos e incentivos que motiven al trabajador a realizar de la mejor manera posible sus actividades. De otra

forma, se estará invirtiendo en gastos inútiles de capacitación que en muchas ocasiones no son tan rentables para la organización como el costo que le representan .

Se considera muy importante utilizar por periodicidades **la tabla TEEE** para evaluar el crecimiento y los cambios de comportamiento individual y por equipos de trabajo ya que servirán para la integración y el aumento de grupos de trabajo auto dirigidos o autoadministrados.

En resumen, la búsqueda de este modelo que se sugiere consiste en llamar la atención de los directivos de la empresa con el fin de tomar medidas que impacten en el estilo de liderazgo de directivos, gerentes, personal en general y aunado a esto, se desarrolle la toma de decisiones asertiva, el fortalecimiento del liderazgo, la implementación del trabajo colaborativo, y la delimitación de autoridad y mando. Es decir, (Relación directa- superior –subordinado) lograr que con ello los empleados, sean de calidad, que haya mejor ambiente de trabajo y lo más importante que se logren labores eficientes, con el mínimo esfuerzo y el menor costo.

En conclusión, el empoderamiento a los empleados mediante la Delegación de Autoridad es un estilo de dirección que privilegia la delegación de poder y autoridad basado en la confianza y la capacitación del empleado. Con base a ello, se busca mejorar el desempeño individual y el colectivo de la organización, para que el empoderamiento tenga éxito es necesario transformar a ejecutivos en líderes facilitadores, entrenadores de sus equipos o áreas de trabajo, lo cual debe internalizarse en la cultura organizacional y para lo cual se requiere; crear una cultura organizacional basada en la confianza al trabajador, adecuar la estructura y procesos de gestión para apoyar esta cultura, tener a la gente adecuada a la cultura de la empresa y crear un sistema para mantener la cultura de empoderamiento y delegación de autoridad.

BIBLIOGRAFÍA

Alonso Munguía E., Teoría de las organizaciones, Umbral Editorial, S.A. de C.V., México, 2006, P.p. 41-43

Alvarez, Juan Javier, "La Guía del Manager perfecto" Intermanagers, México, 2002.

Alvarado Fortis, Israel. Cultura Organizacional y Productividad en la Empresa Mexicana., D.F. México, Tesis de maestría, 1998, UPIICSA.

Amoros, Eduardo, Comportamiento Organizacional, USAT Escuela de Economía, Perú , 2004, p.p. 235.

Anderson, Mary, B., Desarrollo y diversidad social, Icaria Editorial, Barcelona, 1998, pp.89

Anton, Concha, R., Las tres dimensiones del compromiso organizacional: un modelo casual, Universidad Andrés Bello, España, 2002. Pp. 119.

Blanchard , Ken, El Corazón de un líder, el arte de influir", Mc Graw-Hill, México, 2002.

Blanchard ,Kenneth. "Empowerment takes more than a minute", Editorial Berreth-Koehler Publishers, USA, 2009, pp. 9-25

Blanchard, K. "Empowerment takes more than a minute", Editorial Berreth-Koehler Publishers, 2009, pp. 9-25.

Boone, Mary; "Gerencia interactiva"; Editorial Mc Graw Hill; 1ra. ed.; México D.F. 2003.

Bucholz Steve, Como crear un equipo de alto rendimiento en su empresa, USA 2001.

C. Fresco Juan, Desarrollo Gerencial hacia la Calidad Total, Ed. Macchi , México 1995.

Cacique, Irene, Poder de decisión de la mujer mexicana, UNAM, México, 2004, p.p. 12-15.

Casares, David, "Dirigentes y Seguidores", Intermanagers, México, 2002.

Castillo, Serna, C. Nuevas tendencias en la retención y mejora del talento profesional y directivo, EPOI Fundación, España, 2009, p.p.80.

Checkoway, Barry, N., Sachis Palacio Joan, R., Creación y Dirección de PY-MES, Ediciones Díaz de Santos, Madrid, España, 2009, p.p. 68

Costumeno, Gil, I., Relaciones en el entorno del trabajo: grado superior, International Tomson Ediciones, España, 2007, p.p. 165-167.

D. Scott Cynthia, Empowerment: Como otorgar poder y autoridad a su equipo de trabajo,

Daft, Richard , L. Introducción a la Administración, Ed. Thompson , 2006, P.p. 212-216

Daft, Richard, L., Teoría y Diseño Organizacional, Thompson Learning, 9ª. Ed. México, 2007, P.p. 127

Datos de acuerdo a información de Secretaria de Economía , Espacio empresarial México, SE, México 2010, I<http://www.economia.gob.mx/?P=7000>

Dávila, Anabella, Cultura en las organizaciones latinas, Siglo XXI, México, 1999, p.p. 17.

Davis, Keith, Newstrom, John W. “Comportamiento Humano en el Trabajo” 8va. Edición, Mc-Graw-Hill, México, 1992.

De la Peña, Sergio, Trabajadores y Sociedad el siglo XX, UNAM-Instituto de Investigaciones Sociales, México, 1996, p.p. 176

Díaz Jordi, Empowerment en el deporte, España , 2003.

Drubin, Andrew, J., “Fundamentos de Comportamiento Organizacional”, Edit. Thomson Editores, México, 2004. Pp. 19-133.

Drucker Peter, Automanagement, Argentina 2000.

Drucker, P., F. La toma de decisiones - Harvard Business Review, Ediciones Deusto, España, 2007, p.p. 13

Elsch, Glenn, A. Presupuestos Planificación y Control, Pearson Educación México, 2005, Pp-33 .

Estructuras Organizativas, Editorial Vertice, España, 2008, p.p. 3-8

Etzioni, Amitai “Organizaciones Modernas” Universidad de Columbia, Manual UTEHA , México, pp. 986 Llorens, Fabregas, J. Gerencia de proyectos de información, Editorial CECSA, Venezuela, 2005, p.p. 13-23.

Franco Marco, El liderazgo en tiempos de cambio,

Galbraith, Kenneth, J., “Anatomía del Poder”. Edivisión Compañía Editorial, S.A. , México, 2006, pp..223

Goleman Daniel, INTELIGENCIA EMOCIONAL, Editorial Kairos, España, 2008, p.p. 10-60.

Hall, R. “Organizaciones”. Edit. Prentice Hall. México 2005, pp. 27

Hellriegel, D., Comportamiento Organizacional, Ed. Thompson, México, 2004, Pp. 35-36

Herrscher Enrique G, "Management Sistémico para PYMES", Ediciones Granica, S.A. México, 2009. pp.117.

Hitt, Robert, E. Haskinsson, Administración Estratégica, Competitividad y Globalización, Thomson Ediciones, España, 2004, p.p. 407.

Kenneth, H. Blanchard, Leadership and the one minute manager, HarperCollins Audio books, USA, 2007,p.p. 105-130.

Hobswan, Eric, En torno a los orígenes de la Revolución Industrial, Siglo XXI Editores, México, 2004, p.p. 35-39

J.Jovell, A., Liderazgo Afectivo, Alienta Editorial Barcelona 2007. Pp. 27-32

Johansen Bertoglio, O., Anatomía de la empresa, Editorial Limusa, México, 2004 P.p. 21

Juliani Miriam, Los perfiles negociadores, Argentina 1998.

Kast, Fremont, E. “Administración en las organizaciones”. Edit. McGraw Hill. México, 2005 . P.p. 78.

Korten , David. “Semanao Permanente de Teoría y Crítica” Edit. Intermon 2007, p.p. 120

León de Leal, M. Poder y Empoderamiento de las mujeres, UN. Facultad de Ciencias Humanas, 1995, p.p. 146 .

Llorens, Fábregas, J. Gerencia de proyectos de información, Editorial CECSA, Venezuela, 2005, p.p. 13-23.

Montes, Manuel J., Como gestionar la innovación en las PYMES, Ed. Netbiblo, España, 2007, pp. 1-3

Nayive, Angulo, L., "Perspectiva crítica de Paulo Fraire", Educere, Revista Venezolana de Educación. Venezuela, 2005. pp. 159 – 164.

Nelson, Bob, La Biblia del Management, Ediciones Deusto, Barcelona, España, 2006, p.p. 58-63

Parkin, Michael, Economía, Edit. Pearson Education, Mexico 2006, p.p. 271-273.

Pascale, R., Athos, A. The Art of Japanese Management (1981). Penguin Books (Londres) "In Search of Excellence". Peters, T., Waterman, R. (1982). Harper & Row (Nueva York – Londres).

Pastor, R., Estructura y formas del poder en la historia: ponencias, Ediciones Universidad Salamanca, España, 1994 , pp. 46-48

Porter, E. Michael, "On competition", The Harvard Business Review Series, 1998, pp. 21-117 ISBN 0875-84-795-1

Ramírez, Arango, S. El liderazgo del cambio en periodo de crisis, Editorial Panorama, México, 2007, p.p. 19.

Randolph Alan, Empowerment takes more than a minute, USA, 2001.

Robbins, Stephen P. "Comportamiento Organizacional" Edit. Pearson Education, México, 2004, pp.313 -671

Robbins, Stephen, Administración, Ediciones Pearson, México, 2005, p.p. 428.

Robledo, Camacho, M., D3D Un enfoque integral de la dirección de empresas, Editorial Díaz de Santos, España, 2004, p.p. 230.

Rodríguez Fernández, A., Psicología en las organizaciones, Editorial UOC Barcelona 2004, Pp. 139.

Rodríguez de Pablos, Ma. Eugenia, Influencia de la Cultura y el Clima Organizacional en la Implementación de un Sistema Integral de Calidad, México, Tesis de maestría, 1997, UPIICSA.

Romero Bernal, Elvia Angélica, Modelo de Estructura Organizativa para la Toma de Decisiones en Grupo D.F. México, Tesis de maestría, 1998, UPIICSA

Ronquillo, José, L. Administración básica de la empresa familiar: un enfoque práctico, Editorial Panorama, México, 2006, p.p. 97-98, 182

Roussel, Phillip, A., Harvard Business School Press, Boston Business Massachusetts, USA, 1991, p.p. 13-23.

Rowlands, Jo. "Questioning Empowerment" Ed. Oxfam, Oxford 1999.

Sachis Palacio Joan, R., Creación y Dirección de PYMES, Ediciones Díaz de Santos, Madrid, España, 1999, p.p. 182

Scheheresade, Suria, Como aumentar su influencia y capacidad de persuasión- Harvard Business School Publishing Press, Ediciones Deusto, Barcelona, 2006, p.p. 18

Schnarch Alejandro, La creatividad de la gerencia moderna, Argentina, 2002.

Simonsen, Eva, K., Cultura Gerencial México-Estados Unidos, Grupo Editorial Iberoamericana, México, 2006, pp.19

Spielvogel Jackson, J. , Civilizaciones de Occidente, International Thomson Editores, México, 2004, 5a. Ed. Vol. B., Pp. 543-547.

Tracy Diane, 10 Steps to empowerment a common sense guide to managing people, USA 2000.

Urcola Telleria, J., Factores clave de Dirección, Escuela Superior de Gestión Comercial Marketing ,Madrid España, 2000 p.p. 52-60.

Varo, Jaime, Gestión estratégica de la calidad de los servicios, Ediciones Díaz de Santos, Madrid, España, 2004, pp.101-103

Vigorena Fernando, El trabajo en equipo en America Latina, Argentina, 2001.

Vilchis Pérez Luciano Alberto, Diseño de una estrategia para reducir las disfunciones en las organizaciones provocadas por el abuso del poder, DF. México , Tesis de maestría, 2005, UPIICSA

Waterman, R. Jr., Peters, T. and Phillips, J.R. "Structure Is Not Organization". in Business Horizons, Junio 1980. Volumen 23, número 3.

Weissberg, Robert, The Politics of Empowerment, Greenwood Publishing Group, 1999, p.p. 15-18.

Zamora Mendoza, Nicolás, El Liderazgo en el Clima Organizacional y sus Repercusiones en la Creación del Valor, Grupo D.F. México, Tesis de maestría, 2005, UPIICSA.

Zapata Martello, E. Micro financiamiento y Empoderamiento, Editorial Plaza y Valdez, Barcelona, España, 2004, p.p.16.

** Información de la Comercializadora de Productos Químicos, obtenida de fuente pública y extraída de la información publicada en la BMV al 4to. Trimestre 2010. México, D.F.

www.sht.com.ar/archivo/Management/empowerment.htm

www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/empowerment.htm

www.stanford.edu/~davidf/empowermentevaluation.html

www.monografias.com/trabajos3/empowerment/empowerment.shtml

www.empowermentproject.org/

www.empowermentinstitute.net/

www.techempower.net/0/

www.sht.com.ar/archivo/Management/empowerment.htm

www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/empowerment.htm

www.stanford.edu/~davidf/empowermentevaluation.html

www.monografias.com/trabajos3/empowerment/empowerment.shtml

www.empowermentproject.org/

www.empowermentinstitute.net/

www.techempower.net/0

The 7S McKinsey Model, por Building Brands

http://www.buildingbrands.com/didyouknow/14_7s_mckinsey_model.php

(en inglés) The 7-S-Model, por Dagmar Recklies

<http://www.themanager.org/Models/7S%20Model.htm>

(en inglés) Plantilla de trabajo en PDF para el Modelo de las 7s de McKinsey

<http://www.mindtools.com/pages/article/worksheets/7SWorksheet.pdf>

ANEXOS
TABLAS GENERALES:

TABLA 1 DIAGNOSTICO

Resultados del diagnostico de la compañía comercializadora de productos químicos.

No.	Situación Problema	Análisis de la Situación
1.-	Estructura Organizacional de la Dirección Comercial	Es sumamente rígida, que responde a las contingencias en forma acertada pero con tiempos de respuesta no muy adecuados para la pronta atención a las peticiones de las áreas usuarias.
2.-	La gente desconoce cuáles son los objetivos organizacionales y hacia donde se quiere llegar con el trabajo diario.	Se podría decir que en la mayoría de los casos, se trabaja y se toman decisiones sin conocer el impacto que las decisiones tendrán en toda la compañía.
3.-	Se desconoce el plan a ejecutar para todo un año (el cual se basa en los resultados del año inmediato anterior y con base en el Presupuesto de Ventas anual, se establecen a cada división y sucursal sus metas y objetivos a cumplir anualmente), las acciones no están enfocadas al logro de los objetivos organizacionales	Se puede decir que más de la mitad de la gente, desconoce el plan a ejecutar para todo un año y por esta razón, sus acciones no están enfocadas al logro de los objetivos organizacionales. Simplemente la gente llega cada día de trabajo, realiza lo que tiene que hacer pero no sabe qué fin va a tener ello.
4.-	Las relaciones de poder con las áreas involucradas con la Dirección Comercial son en muchas ocasiones conflictivas y generalmente no se llega a un acuerdo. (Lucha de intereses)	La Dirección Comercial impone de alguna manera su autoridad para tomar decisiones referentes a productos, precios, ofertas, líneas de crédito, representaciones, cartera y en ocasiones destinos de inventarios físicos para venta. debido a la lucha de intereses que representa el tener el control de información comercial y financiera.

5.-	Cambio en la cultura organizacional	Despierta incertidumbre
6.-	Conflictos de poder entre personal de mando y personal operativo.	El problema central fue haber seleccionado al personal entre dos o más poblaciones significativamente diferentes, lo cual llevó a tener sistemas culturales distintos. (Universidades públicas y privadas, además de diferentes creencias religiosas).
7.-	Discriminación y diferenciación de cualidades	Debido a que existe gente de universidades privadas con mayor sueldo y poca experiencia y gente de universidades públicas con menor sueldo, mayor antigüedad y experiencia.
8.-	Diferenciación de culturas y con lo que hay que tener más cuidado, porque se han vuelto exclusivas.	Existen restricciones para poder pertenecer a un grupo de trabajo y cuando alguien logra integrarse a uno, es muy difícil hacer escuchar sus ideas.
9.-	Conflictos de poder	Algunos de los integrantes colocan sus propios intereses colectivos sobre los intereses de los demás. Por lo tanto, el tipo de cultura que prevalece es de grupos.
10.-	La Dirección se encuentra en una etapa de cambio de cultura organizacional, empleando diversas técnicas que provocan incertidumbre en el personal.	La gente desconoce cuál es el verdadero objetivo de ese cambio, es decir, la gente tiene incertidumbre y ya se han empezado a divulgar diversos rumores, en su mayoría falsos, sobre cuál es la razón de tal decisión.
11.	Centralización en la toma de decisiones.	Puede provocar en el futuro que el proceso se haga tan complicado que implique demasiado tiempo el implementar alguna solución a un problema en particular..
12.	La centralización de la toma de decisio-	No hay integración ni equipo de trabajo.

	nes provoca también la existencia de múltiples culturas en la organización	
13.	Dificultad para cambiar la forma de pensar de la gente	La gente que sólo cumple con lo que se les dice que hay que hacer y en general, no aportan nada nuevo a su trabajo diario. De alguna manera ellos también ejercen cierto poder ya que cuando se les solicita algo y no les parece hacerlo, simplemente no lo hacen.
14.	la gente no se siente motivada para realizar su trabajo de mejor forma.	Simplemente hacen lo que tienen que hacer y no se sienten motivados para mejorar su desempeño. De esto se deriva que su comportamiento hacia la organización, no es de compromiso y por lo tanto, generalmente no están dispuestos a hacer más allá de lo que su jefe inmediato les solicita. En muchos casos existe conformismo y esto también es derivado del tipo de poder que los mandos medios en su mayoría ejercen sobre sus subordinados.
15.	Ambiente de trabajo tenso	En general el mando medio en esta Dirección ejerce un poder condicionado y en algunos casos condignos, lo cual provoca este ambiente de trabajo y es un factor que impide un mejor desempeño de las actividades.

TABLA 2: INDICADORES

INDICADORES RELATIVOS A COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS QUÍMICOS

Nos permitirán evaluar la dimensión de las acciones y deben posibilitar la medición de: impacto, cobertura, eficiencia, calidad, se presentan en tabla resumen y a continuación se describe el cálculo de cada una.

CIFRAS AL TERCER TRIMESTRE 2009 MES EVALUADO SEPT.

b. AREA: DIRECCIÓN COMERCIAL

RENTABILIDAD

- **RENDIMIENTO DEL CAP. CONTABLE** = UTILIDAD NETA/CAP. CONTABLE X100= $960/393,217 \times 100 = 1\%$
- **RENDIMIENTO DE VENTAS**= UTILIDAD NETA / VENTAS NETAS X 100= $960/450,013 \times 100 = 1\%$
- **MARGEN DE UTILIDAD** UTILIDAD NETA/ ACTIVO TOTAL= $960/ 1'177,695 =$ LOS MARGENES HAN MEJORADO 14%

VENTAS

- **VELOCIDAD DE ROTACIÓN DEL ACTIVO** VENTAS NETAS / ACTIVO TOTALX100= $450,013/ 1'177,695 \times 100 = 39\%$
- **ACEPTACIÓN DE LOS PRODUCTOS** VENTAS TOTALES / DEVOLUCIONES $450,013/ 5000 = 90.01\%$
- **VENTAS NETAS POR HOMBRE EMPLEADO** VENTAS NETAS / NUMERO TOTAL DE EMPLEADOS= $450,013/ 750 = 600.02$
- **CLIENTES ESTRATÉGICOS** = CLIENTES ESTRATÉGICOS / TOTAL DE CLIENTES= $3000/9000 = 0.34$

- **ROTACIÓN DE INVENTARIOS** $\text{VENTAS NETAS} / \text{INVENTARIOS} = 450,013/241,182 = 1.87$
- **MOVILIDAD DE INVENTARIOS** $= \text{INVENTARIOS} / \text{CAPITAL CONTABLE} = 241,182/ 393,217 = 0.62$

FUERZA LABORAL

- **ROTACIÓN DE PERSONAL RENUNCIAS / TOTAL DE EMPLEADOS = $10/750=0.02$** (PRINCIPALMENTE PERSONAL OBRERO)
- **NIVEL DE CAPACITACIÓN EMPLEADOS CAPACITADOS / TOTAL DE EMPLEADOS = $250/750= 0.34$** (ESTO SE ELEVO DEBIDO A QUE TODOS LOS EMPLEADOS DE SUC. METROPOLITANA FUERON CAPACITADOS CON CURSOS SOBRE GESTION DE CALIDAD Y LIDERAZGO)
- **NIVEL ACADEMICO DE LOS TRABAJADORES = NIVEL DE ESTUDIOS / TOTAL DE TRABAJADORES** *** ESTE PUNTO VARIA AL TOMAR EN CUENTA PERSONAL OBRERO Y PERSONAL DE OFICINA LO QUE HACE UNA MEDIA DE NIVEL PREPARATORIA YA QUE LA GENTE DE OFICINAS TINE NIVEL UNIVERSITARIO.
- **ASISTENCIA AL TRABAJO ASISTENCIA/ DIAS LABORALES HORAS DE TRABAJO REAL POR EMPLEADO AL MES = TOTAL DE HORAS – HORAS HOMBRE /TRABAJADAS / PROMEDIO DEL NUMERO DE EMPLEADOS = $200-25 /750= 0.24$**

PROPÓSITOS ESTRATÉGICOS

- **MISIÓN EMPLEADOS QUE LA CONOCEN / TOTAL DE EMPLEADOS $500/750= 0.67$**
- **OBJETIVOS ALCANZADOS / OBJETIVOS DEFINIDOS $3/8= 0.38$**
- **ESTRATEGIAS IMPLEMENTADAS/ TOTAL DE ESTRATEGIAS = $8/30= 0.27$**
- **POLÍTICAS APLICADAS/ POLÍTICAS ESTABLECIDAS = $20/ 50= 0.40$**

- **PROCEDIMIENTOS APLICADOS/ PROCEDIMIENTOS ESTABLECIDOS** $40/50=$
 0.80
- **DECISIONES PROGRAMADAS / TOTAL DE DECISIONES =** (1 MES) 100
 $/1000= 0.10$

GRÁFICAS, CUESTIONARIO E HISTOGRAMAS REALIZADOS EN LA CO-MERCIALIZADORA DE PRODUCTOS QUÍMICOS.

1.- La información que recibo de mi jefe inmediato en el departamento o grupo al que pertenezco es realmente la adecuada para el desempeño de mis funciones.



Totalmente en desacuerdo 30



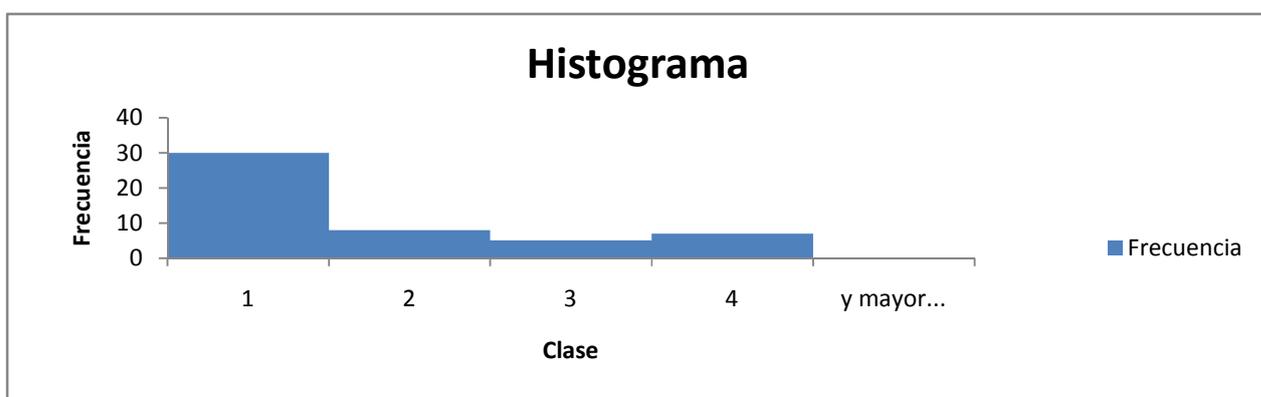
Suficiente 8



De acuerdo 5



Totalmente de acuerdo 7



2.- La información que mi departamento o grupo de trabajo recibe de otras áreas de la empresa y que necesito para el desempeño de mi trabajo es la adecuada.



Totalmente en desacuerdo 28



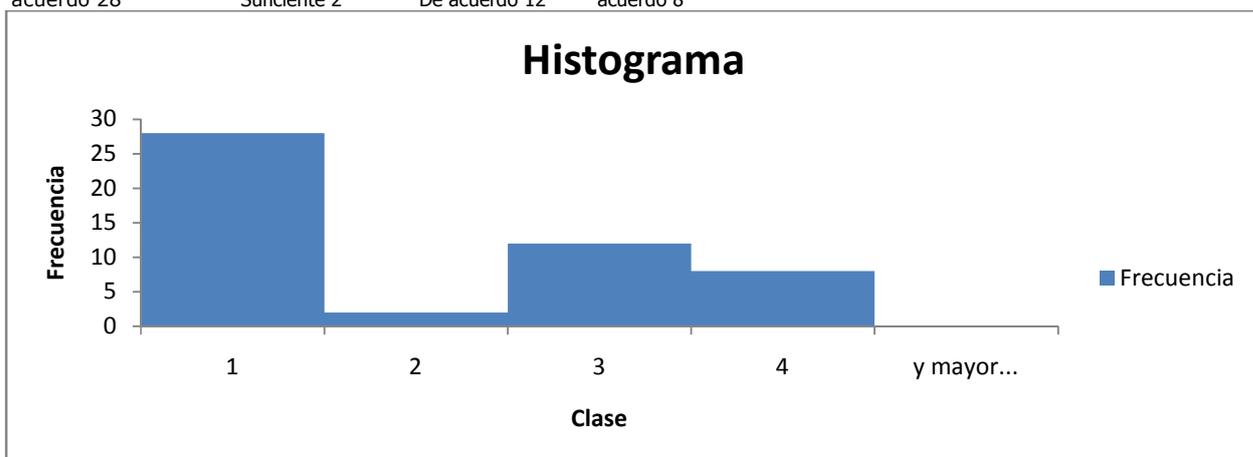
Suficiente 2



De acuerdo 12



Totalmente de acuerdo 8



3.- Recibo la información que necesito para mi trabajo en tiempo y forma de las personas que dependen de mí directamente.

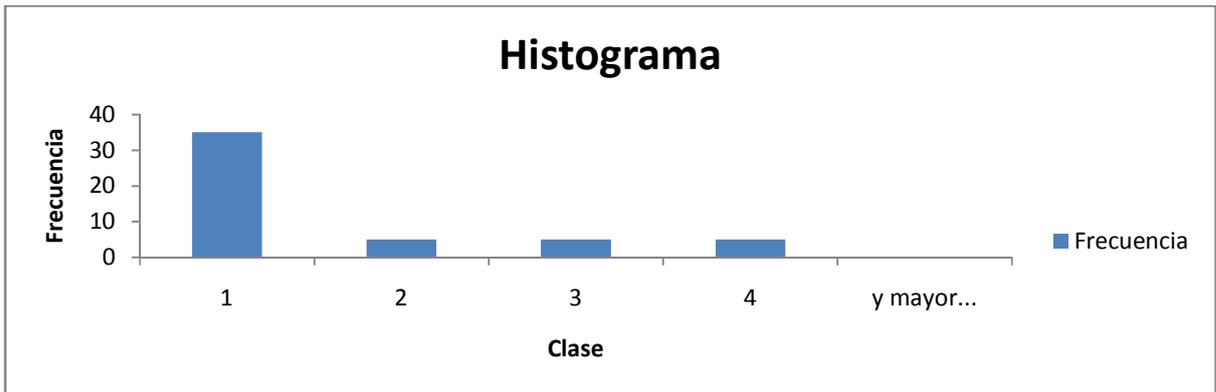


Totalmente en
desacuerdo 35

Suficiente 5

De acuerdo 5

Totalmente de acuerdo 5



4.- Los objetivos mensuales, trimestrales, semestrales o anuales que mi jefe espera de mí están bien definidos y claros.

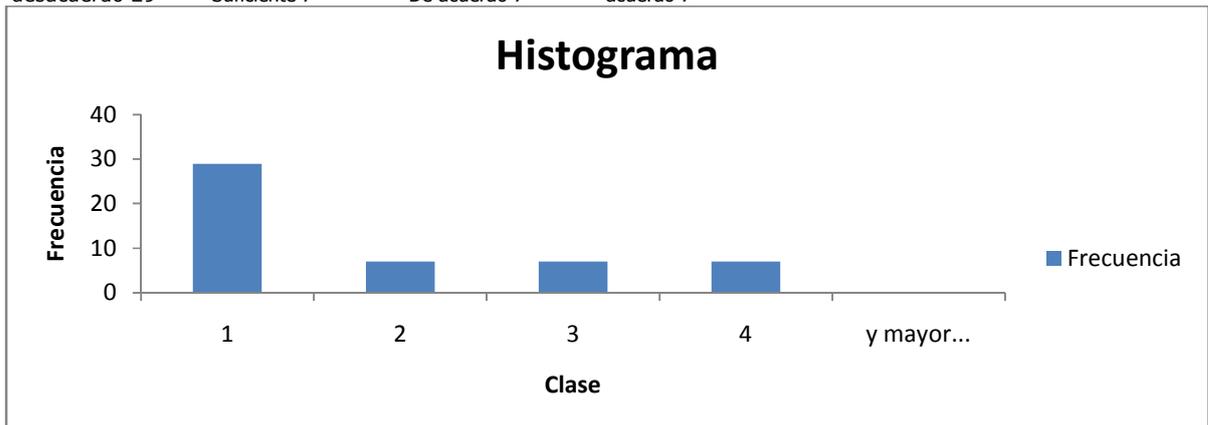


Totalmente en
desacuerdo 29

Suficiente 7

De acuerdo 7

Totalmente de
acuerdo 7



5.- Mi jefe me da la información sobre cambios en la empresa, productos nuevos, logros y problemas; en general, lo que directa o indirectamente afecta mi trabajo.



Totalmente en desacuerdo 28



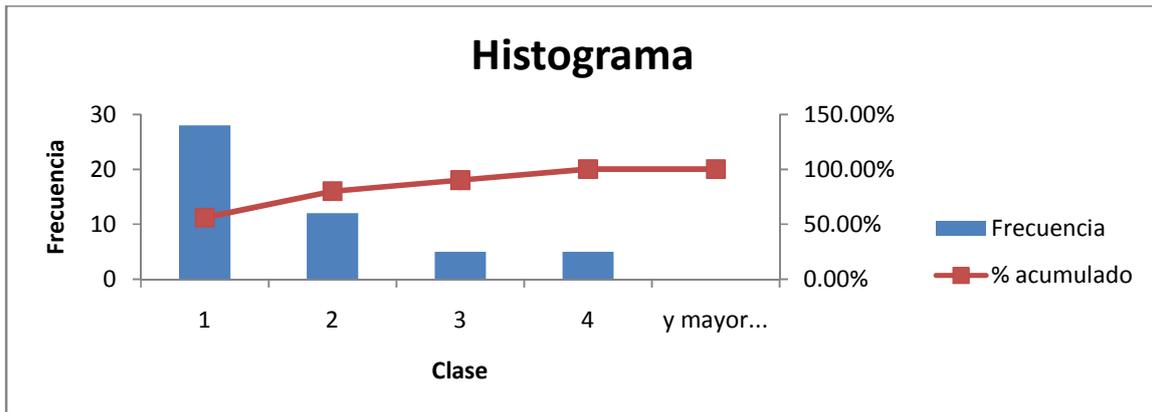
Suficiente 12



De acuerdo 5



Totalmente de acuerdo 5



6.- Creo que la información que me solicitan otras áreas es utilizada siempre para que se mejoren ó para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.



Totalmente en desacuerdo 27



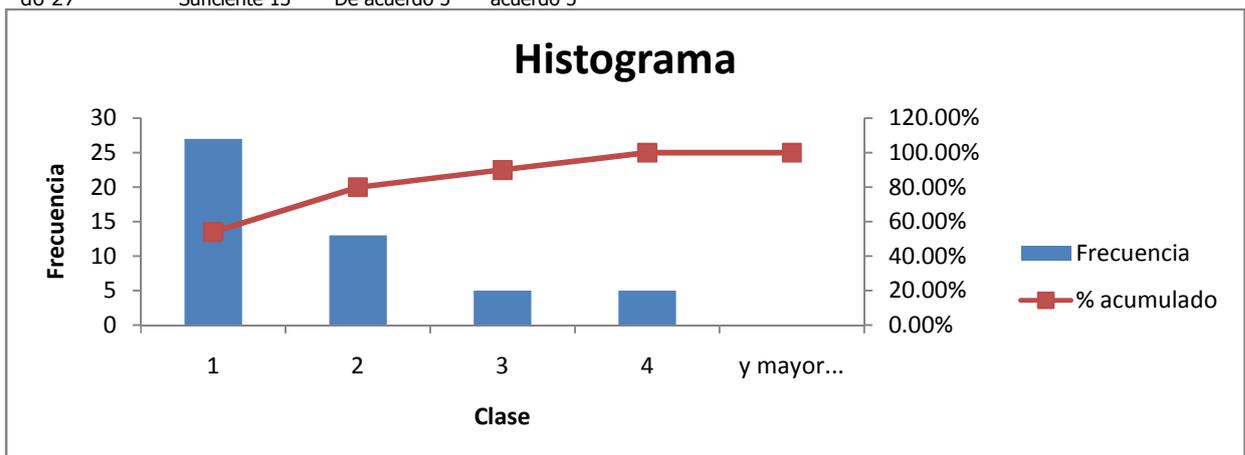
Suficiente 13



De acuerdo 5



Totalmente de acuerdo 5



7.- Me entero de los cambios importantes en productos, políticas y procedimientos y nombramientos por la documentación oficial de manera completa y oportuna.

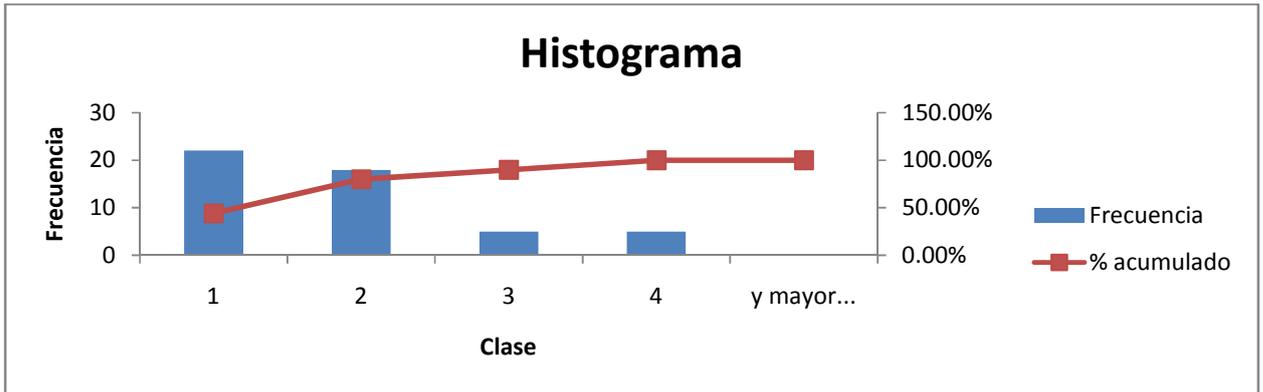


Totalmente en desacuerdo 22

Suficiente 18

De acuerdo 5

Totalmente de acuerdo 5



8.- Me gusta el trabajo que realizo actualmente en mi puesto.

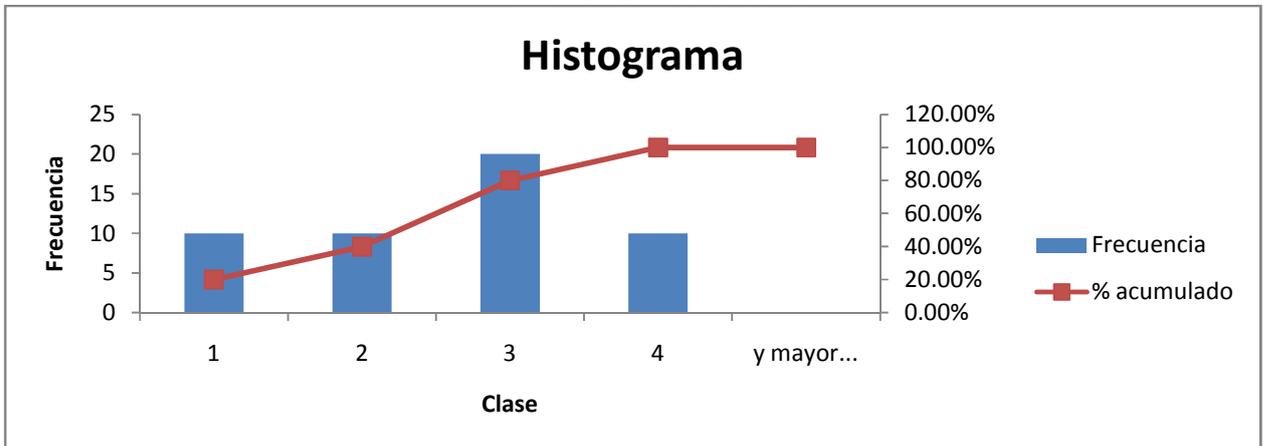


Totalmente en desacuerdo 10

Suficiente 10

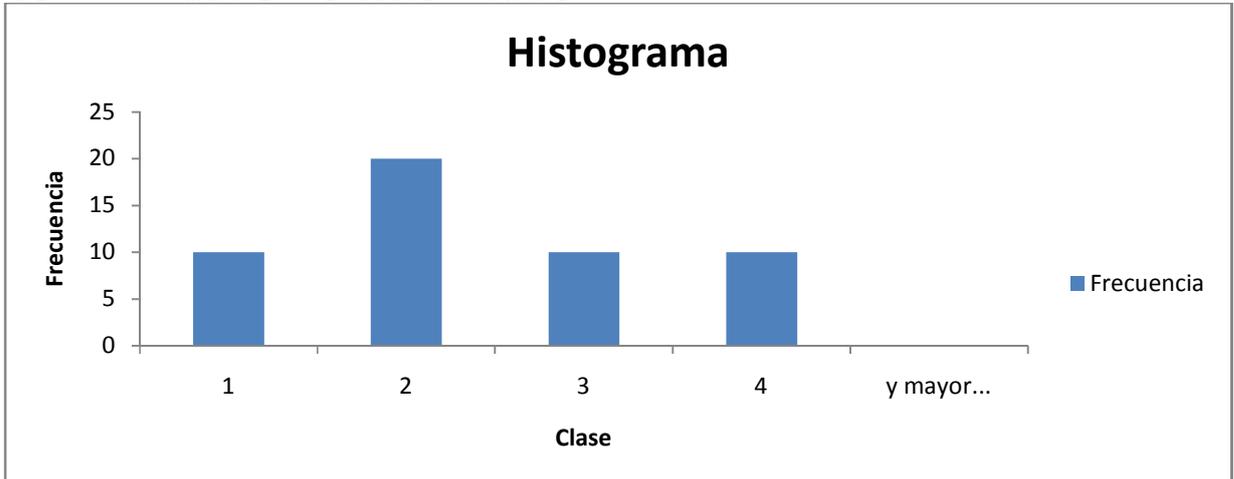
De acuerdo 25

Totalmente de acuerdo 10



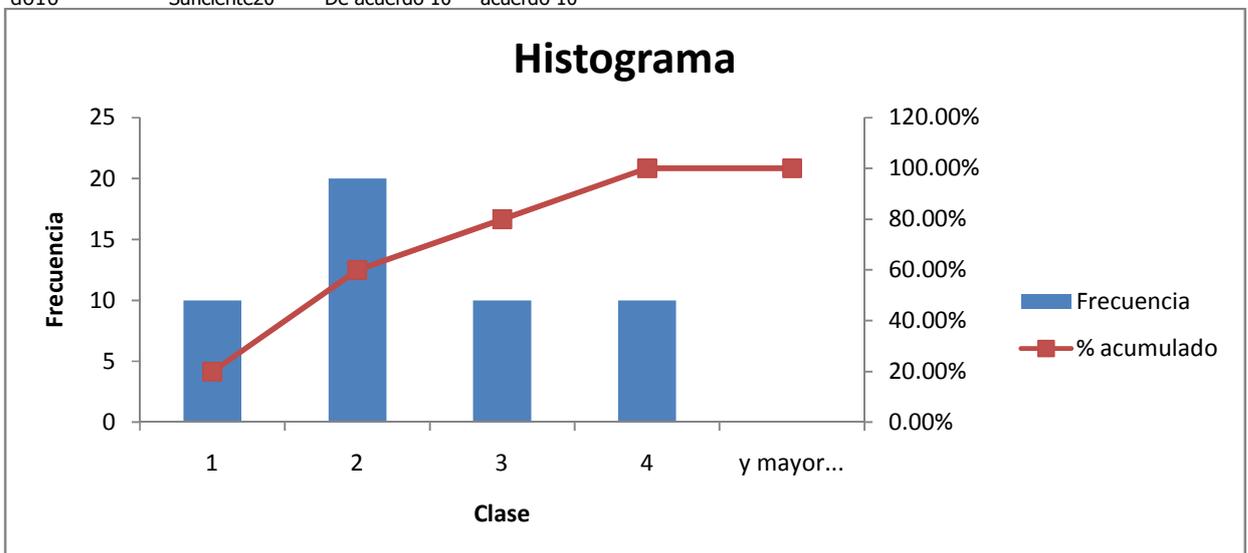
9.- En general, las relaciones humanas dentro de mi departamento o grupo de trabajo resultan positivas.

Totalmente en desacuerdo 10
 Suficiente 20
 De acuerdo 10
 Totalmente de acuerdo 10

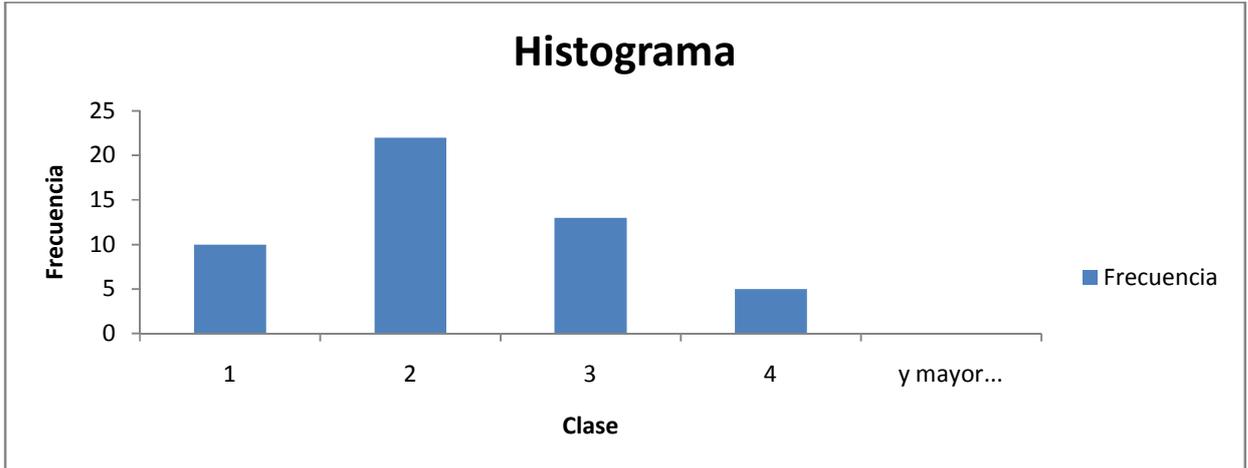
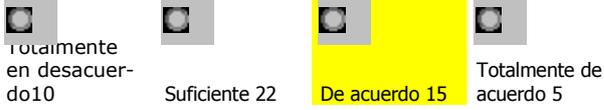


10.- En mi departamento o grupo de trabajo las decisiones y las tareas importantes NO se entorpecen debido a conflictos personales.

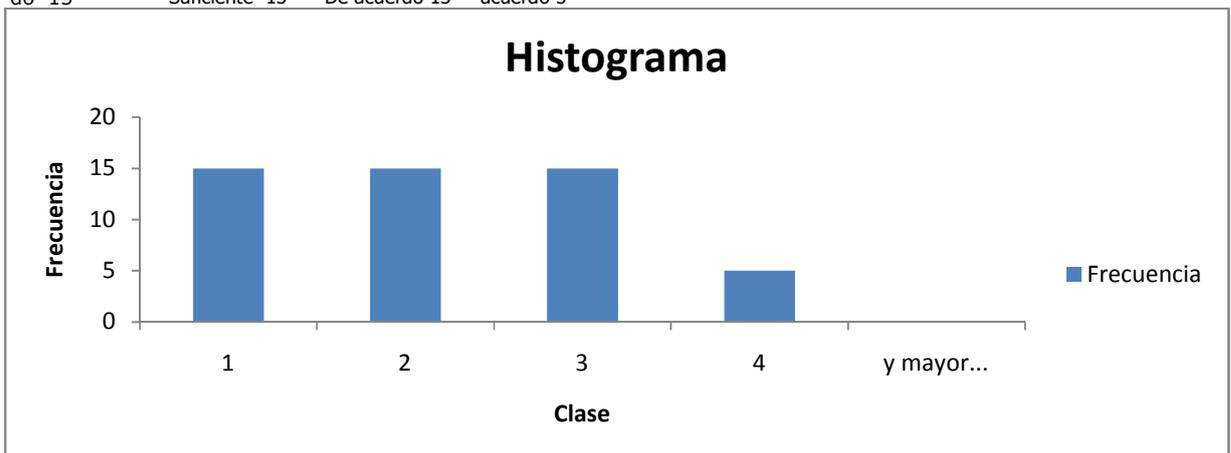
Totalmente en desacuerdo 10
 Suficiente 20
 De acuerdo 10
 Totalmente de acuerdo 10



11 Cuándo tengo problemas o dificultades en mi trabajo puedo contar con mis compañeros.

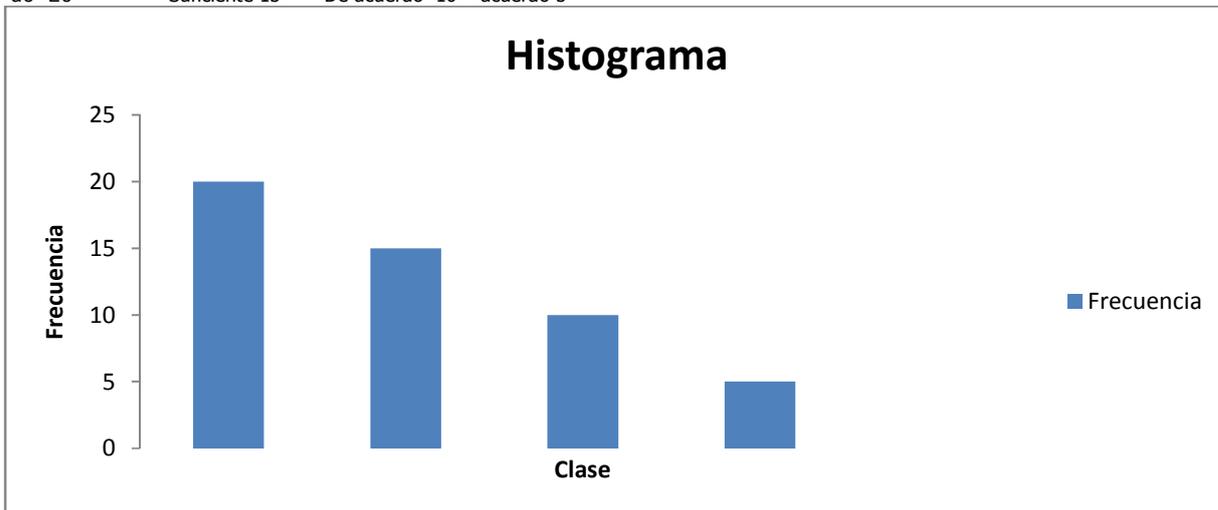


12.- Actualmente la relación con mi jefe directo es de cordialidad, estimula reconoce cuándo logro mis resultados.



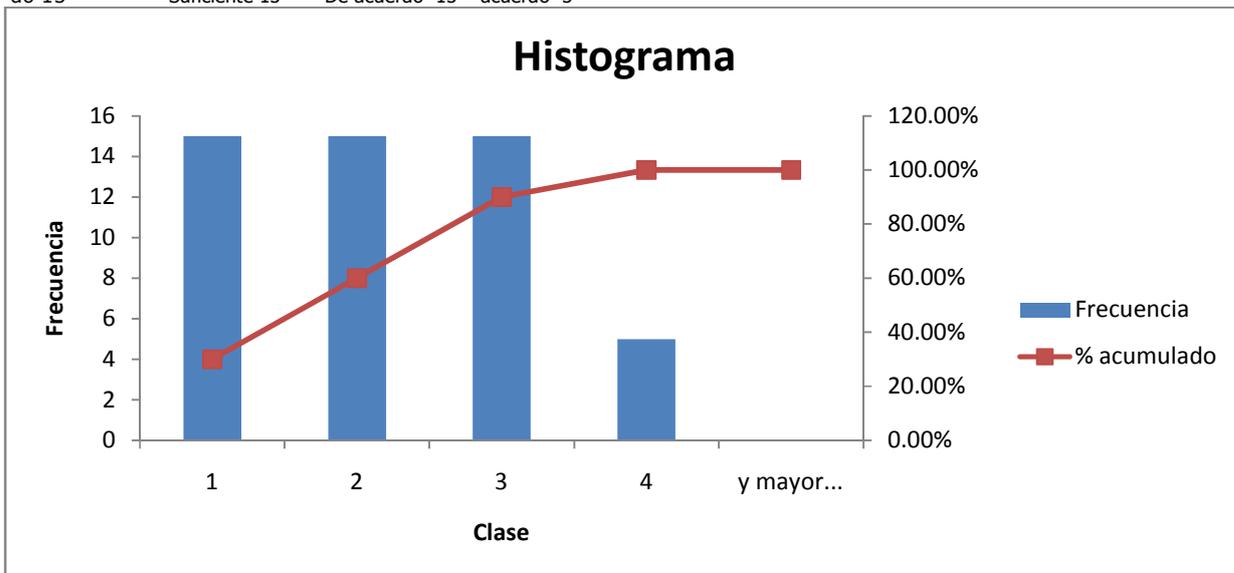
13.- En mi departamento o grupo de trabajo, nuestro jefe escucha nuestras ideas y opiniones al establecer los objetivos y tomar decisiones importantes.

Totalmente en desacuerdo 20
 Suficiente 15
 De acuerdo 10
 Totalmente de acuerdo 5

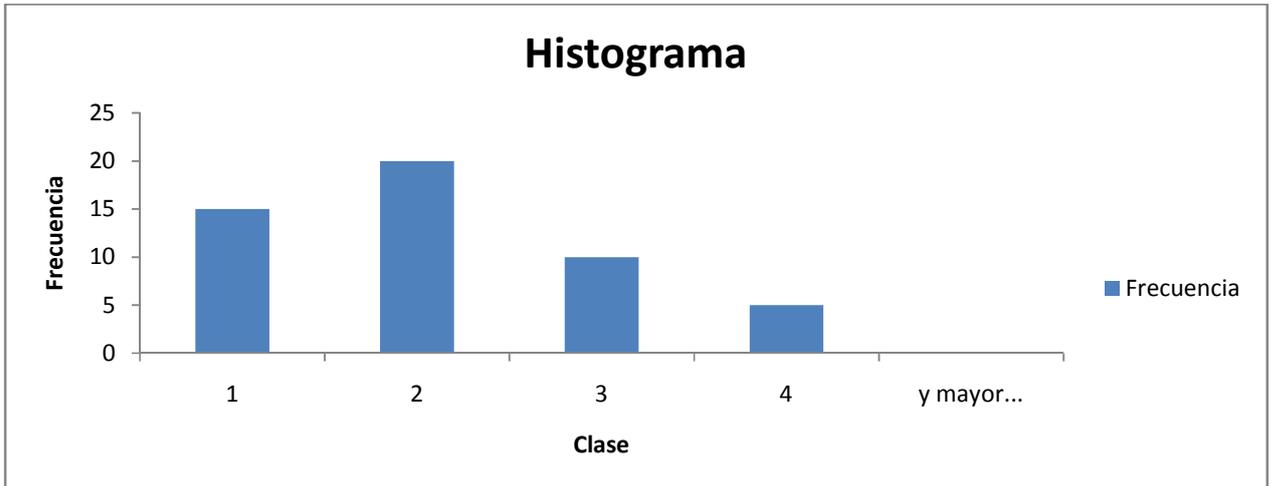


14.- Las decisiones de trabajo que se toman en mi departamento o grupo resultan sumamente efectivas.

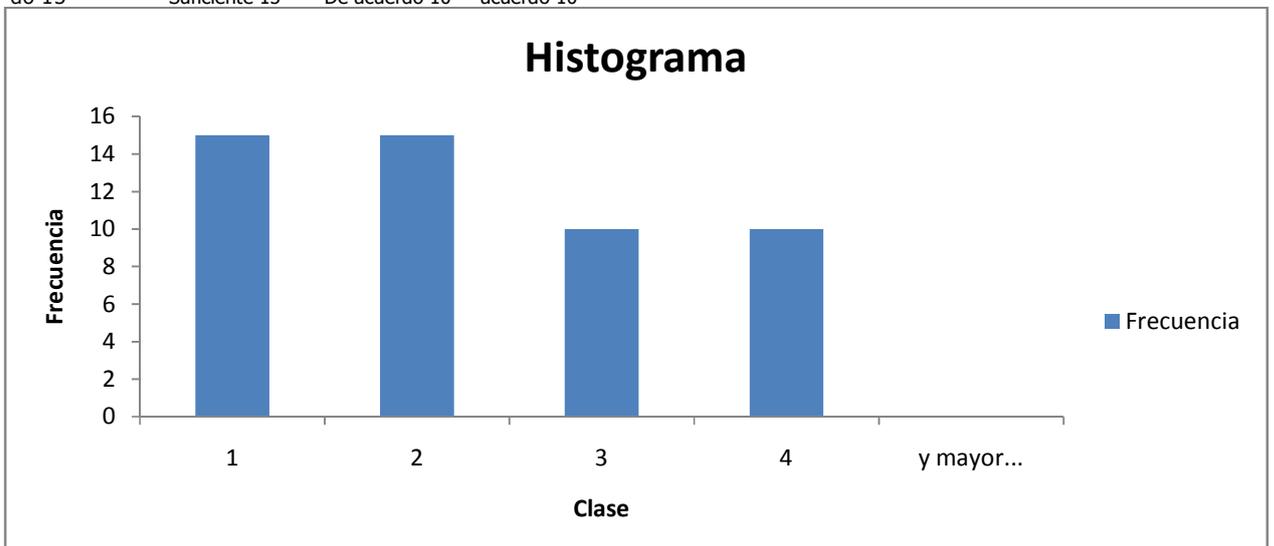
Totalmente en desacuerdo 15
 Suficiente 15
 De acuerdo 15
 Totalmente de acuerdo 5



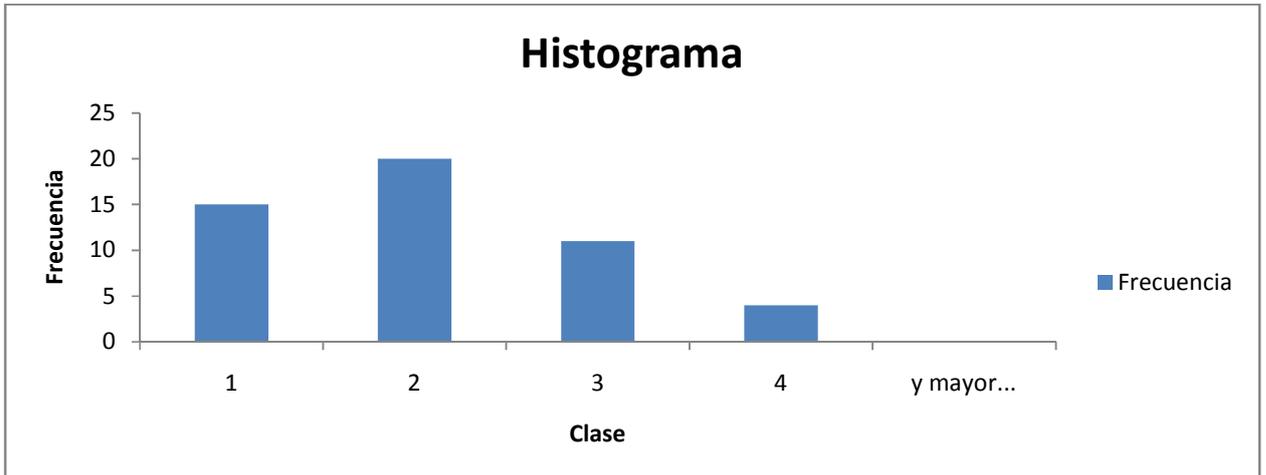
15.- Seguimos a nuestro jefe inmediato por sus cualidades personales y no solo por la autoridad que le confiere el puesto.



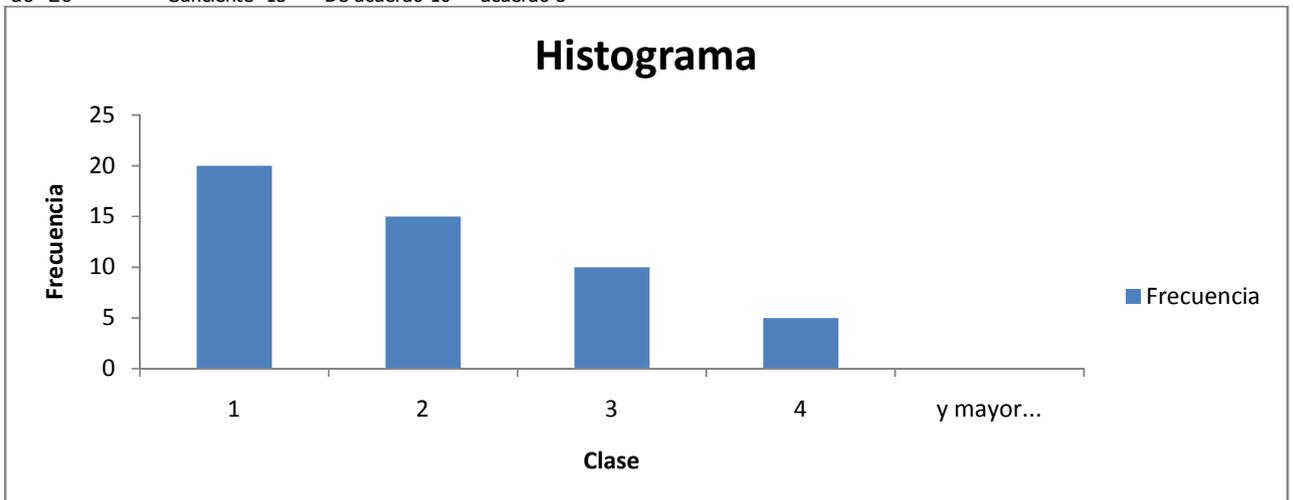
16.- Mi jefe en general trata a nuestro equipo de trabajo sin tener marcados favoritismos.



17.- Nuestro jefe está más orientado a obtener altos resultados que a sus intereses personales.



18.- En general siento libertad de tomar decisiones necesarias de trabajo, ya que existe una buena delegación de tareas.



19.- En mi departamento o grupo de trabajo funcionamos con una alta organización para el logro de las metas.

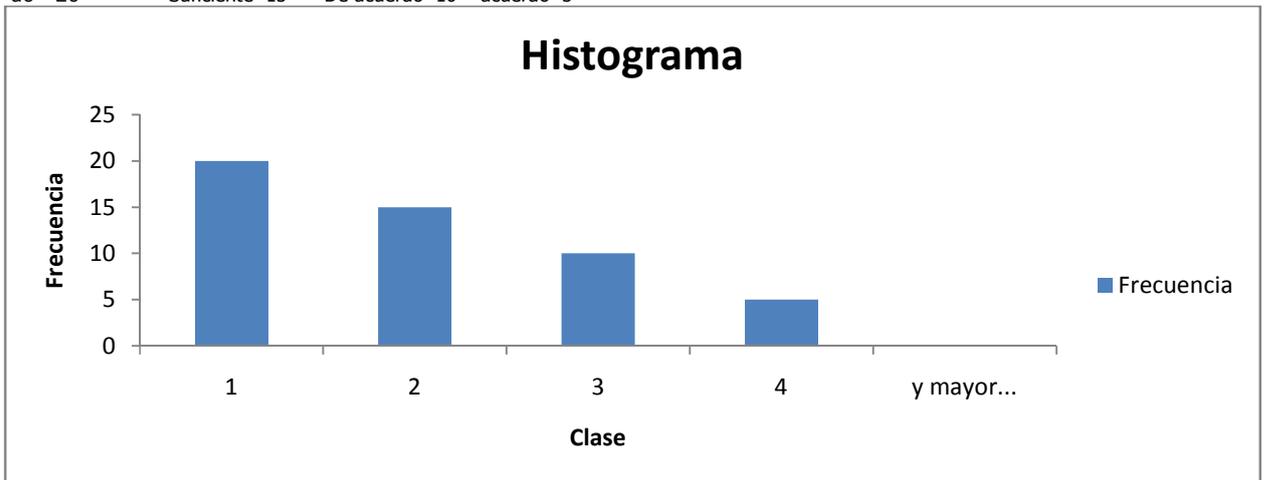


Totalmente en desacuerdo 20

Suficiente 15

De acuerdo 10

Totalmente de acuerdo 5



20.- En general considero que los integrantes de mi unidad de trabajo tienen una capacidad técnica o profesional adecuada para desempeñar su función.

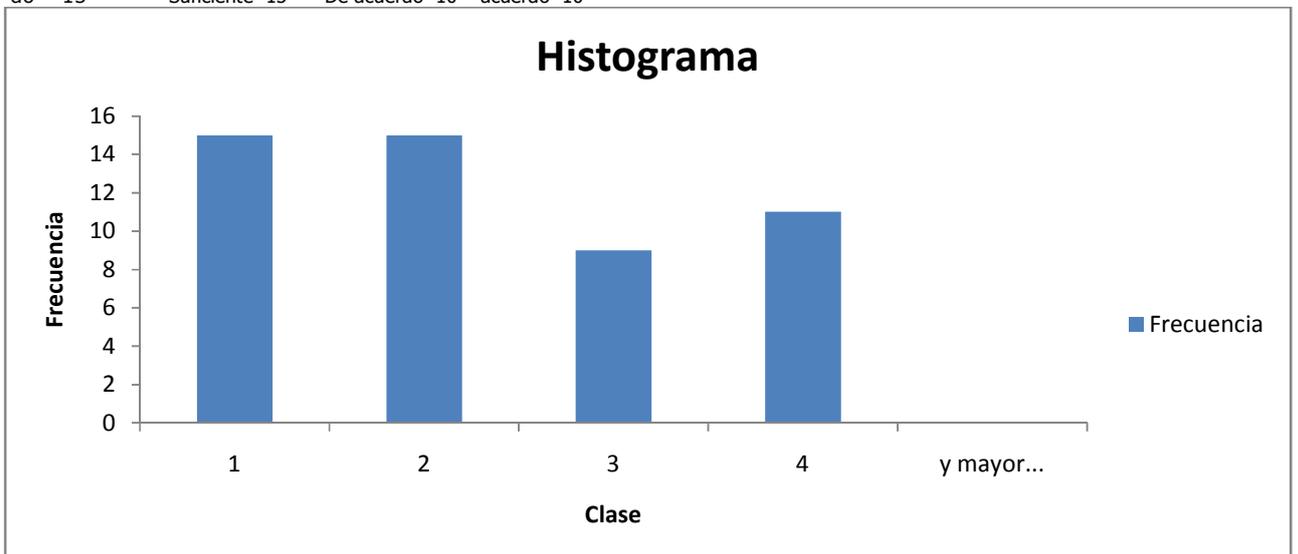


Totalmente en desacuerdo 15

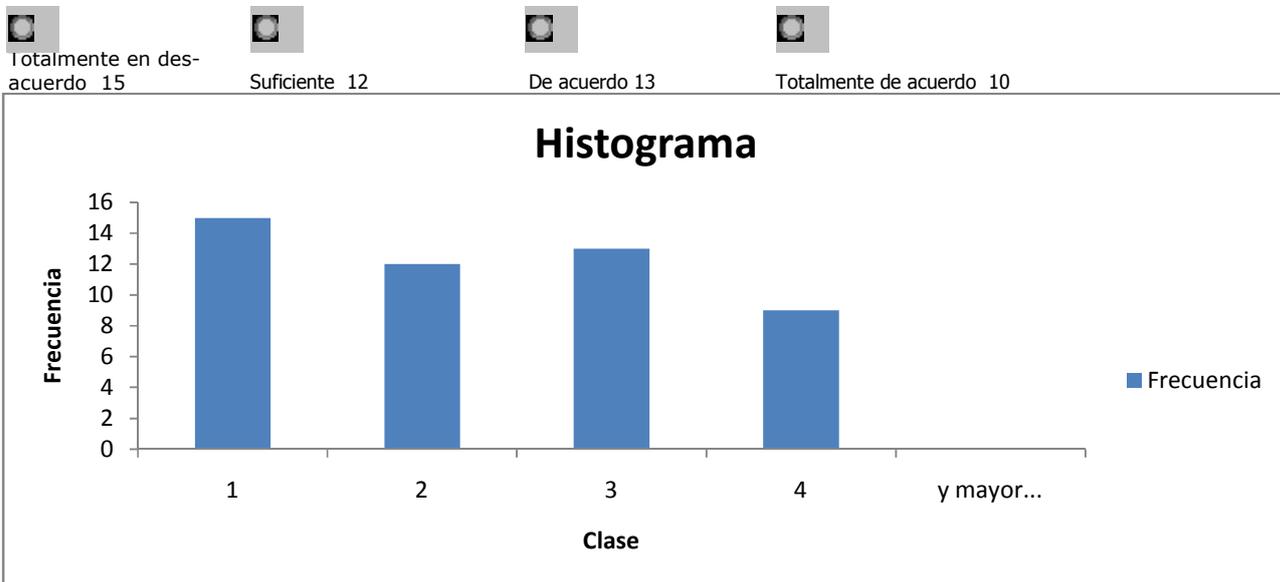
Suficiente 15

De acuerdo 10

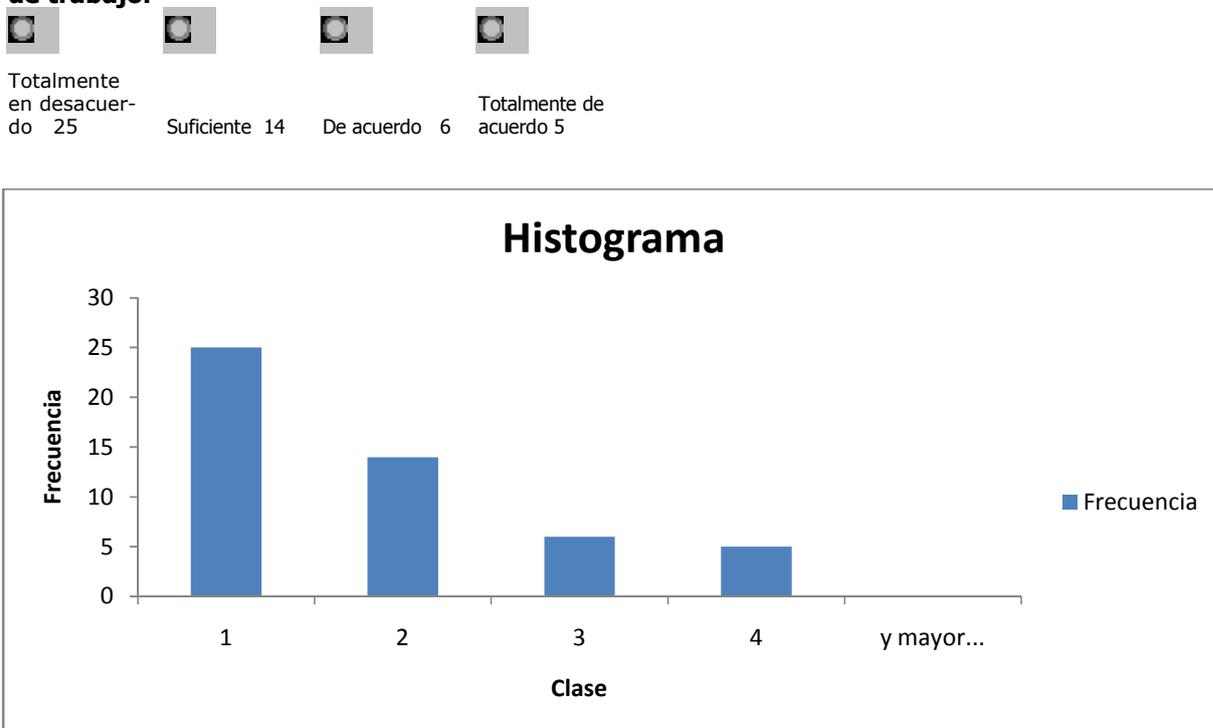
Totalmente de acuerdo 10



21.- En general las funciones que tiene que desarrollar cada quien van de acuerdo a sus capacidades (existe el hombre adecuado para el puesto adecuado).

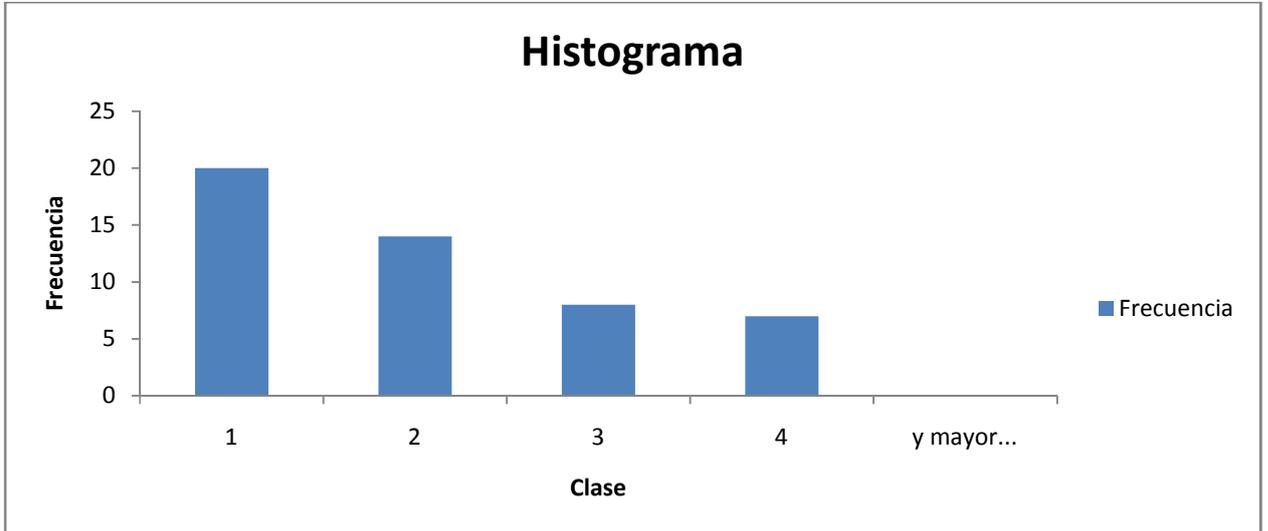


22.- No existe repetición innecesaria de funciones y/o tareas en nuestro departamento ó grupo de trabajo.



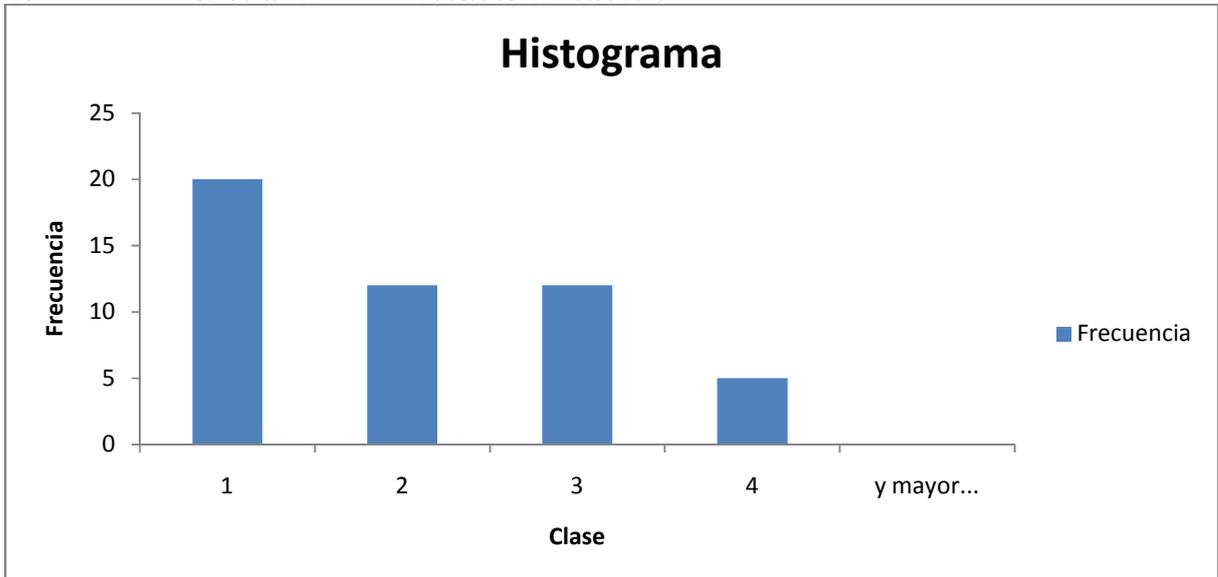
23.- En general considero que en la empresa se tiene un alto espíritu de servicio hacia los clientes internos y externos.

Totalmente en desacuerdo 20
 Suficiente 14
 De acuerdo 8
 Totalmente de acuerdo 8



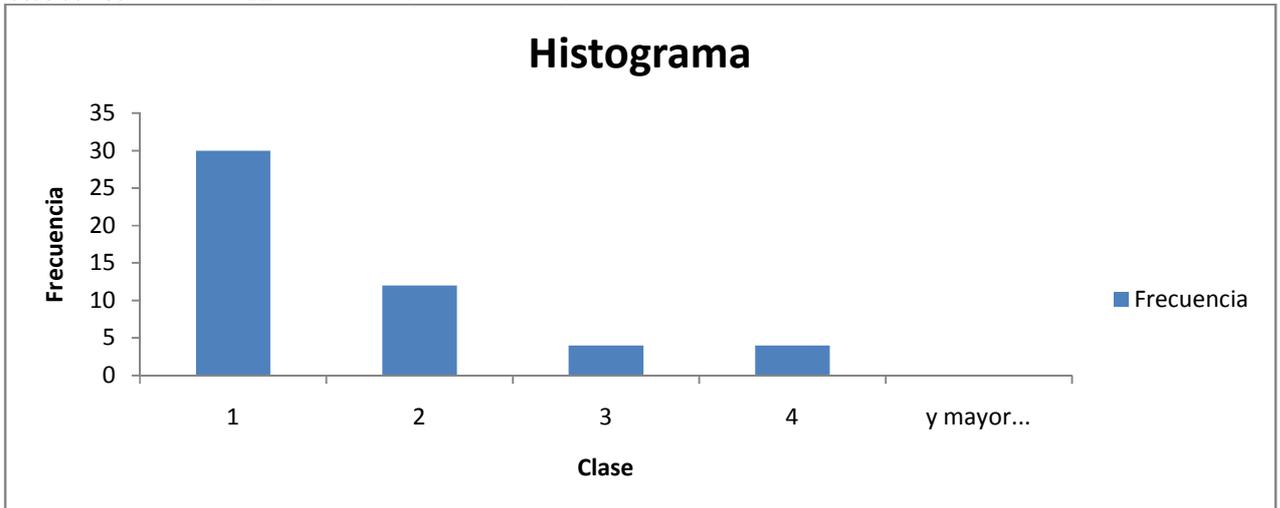
24. Conozco la forma en que está organizada mi empresa y las funciones de sus principales áreas, funciones, organigrama y objetivos generales de mi área

Totalmente en desacuerdo 20
 Suficiente 12
 De acuerdo 12
 Totalmente de acuerdo 6



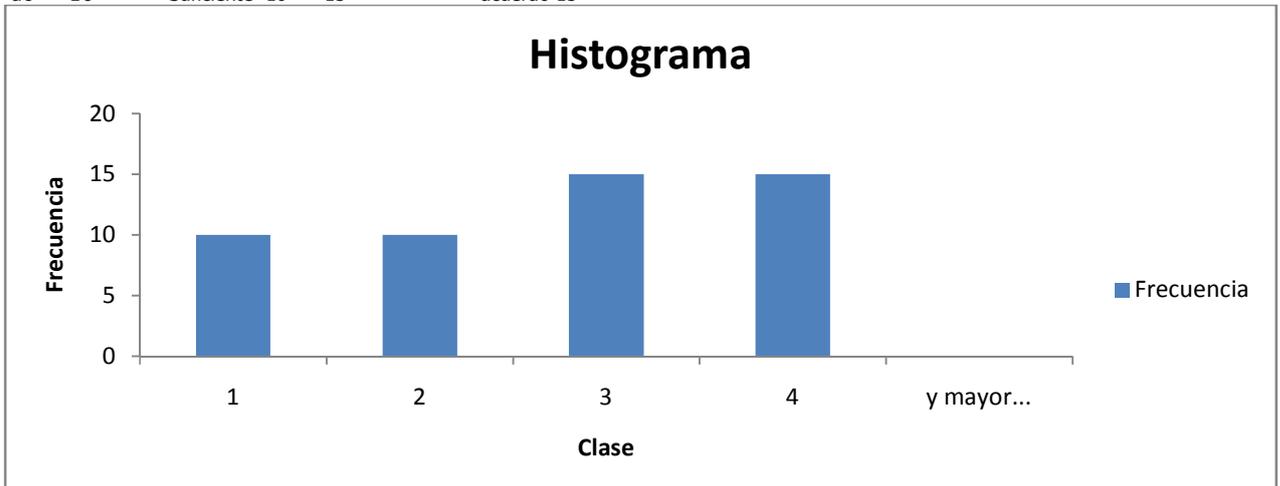
25.- En general el sueldo que tiene cada colaborador se relaciona con las responsabilidades y los resultados que obtiene por su trabajo.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Totalmente en des- acuerdo 30	Suficiente 12	De acuerdo 4	Totalmente de acuerdo 4



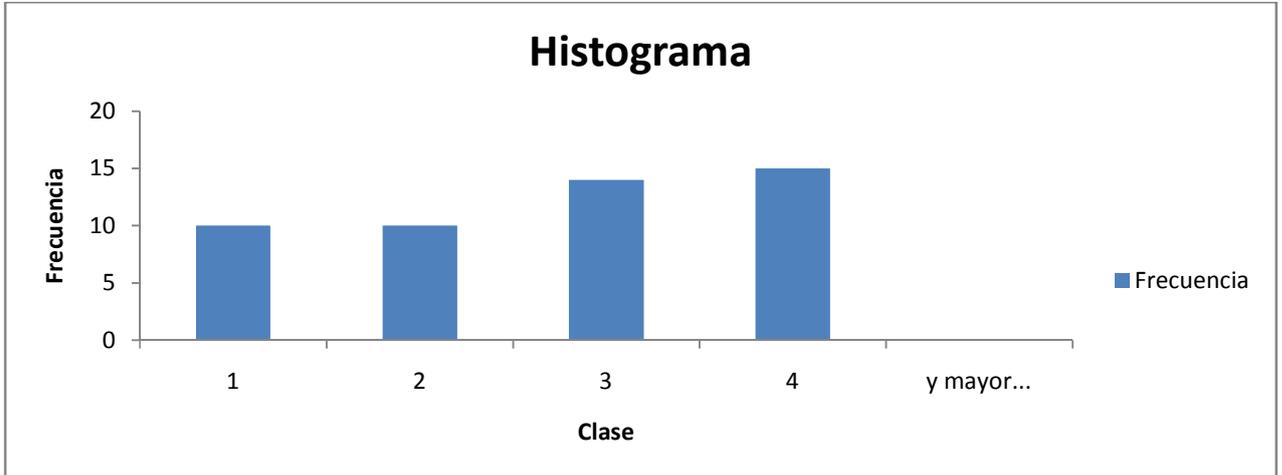
26.- Considero que el trato que recibo de mi jefe o supervisor es muy bueno y acorde a su función como el trato con mis compañeros de trabajo es de cordialidad y respeto.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Totalmente en desacuer- do 10	Suficiente 10	De acuerdo 15	Totalmente de acuerdo 15



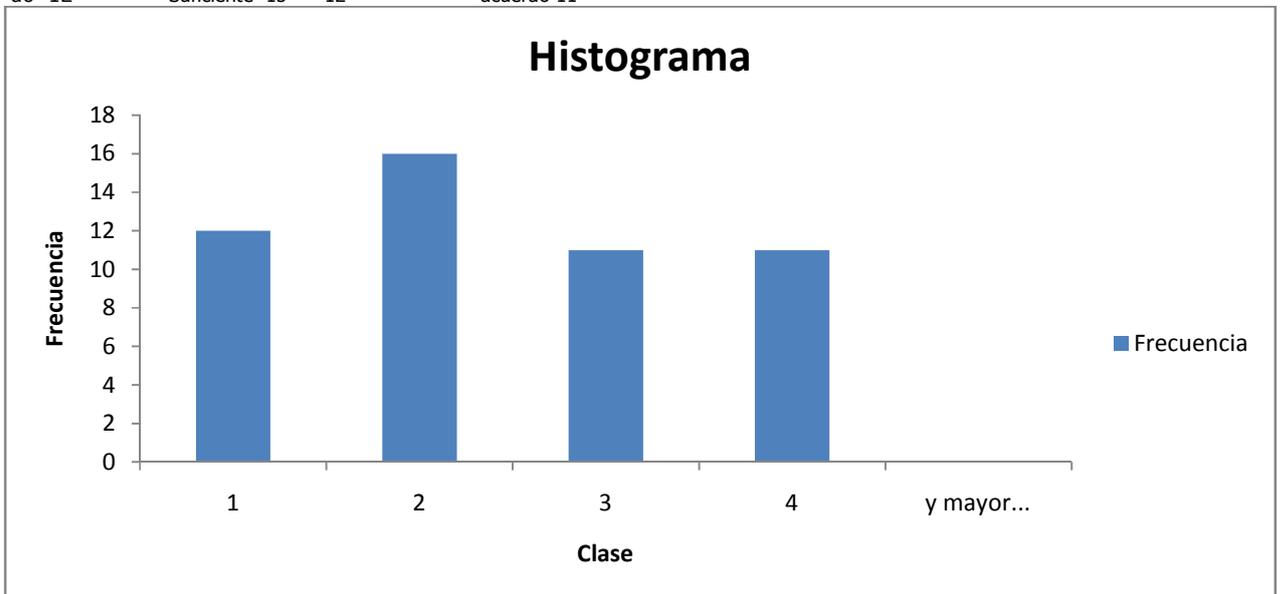
27. Las instalaciones (baños, comedor y espacios en general) son las adecuadas y me hacen sentir en un ambiente agradable de trabajo.

Totalmente en desacuerdo 10
 Suficiente 10
 De acuerdo 15
 Totalmente de acuerdo 15

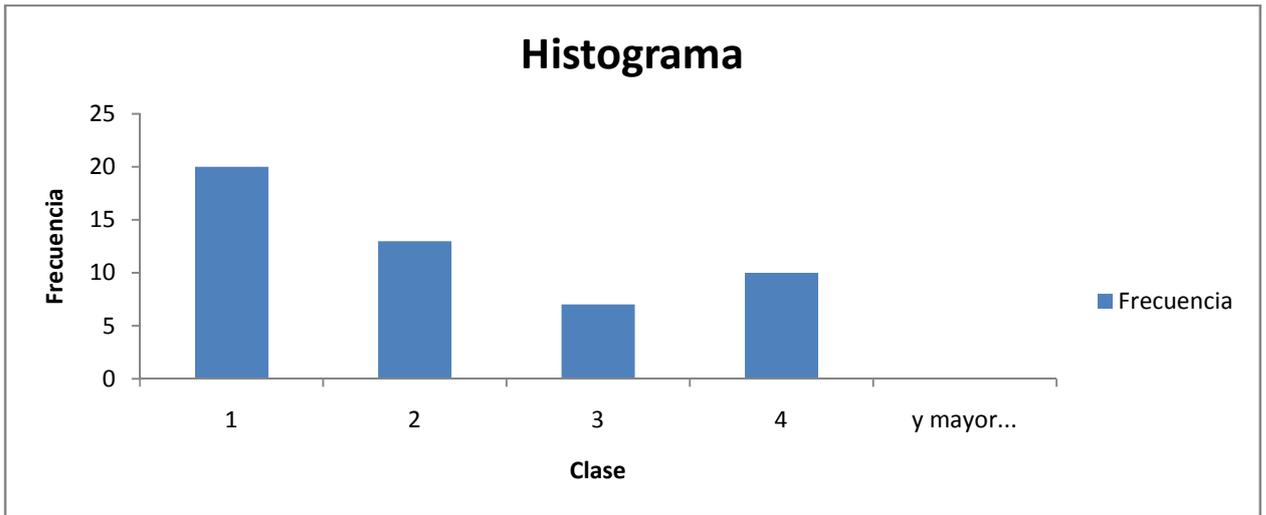


28.- En asuntos de trabajo, mi interacción con otras personas de otros departamentos está claramente definida, me siento muy integrado.

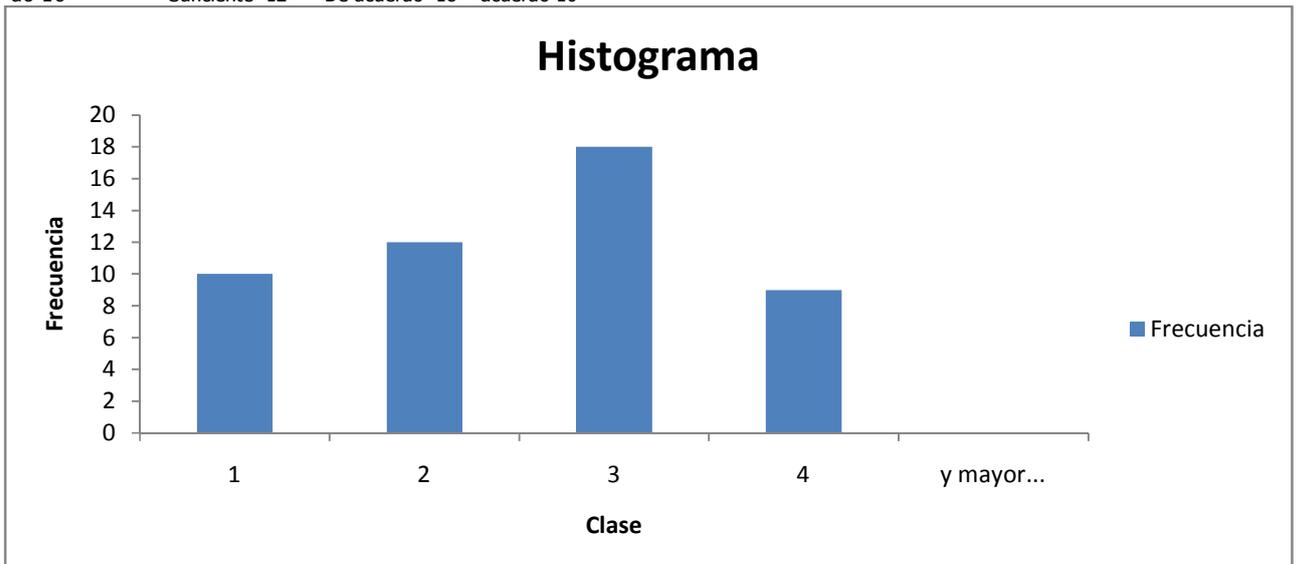
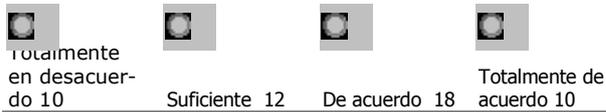
Totalmente en desacuerdo 12
 Suficiente 15
 De acuerdo 12
 Totalmente de acuerdo 11



29.- En mi unidad de trabajo existe una orientación definida a planear, analizar, evaluar y trabajar en equipo.

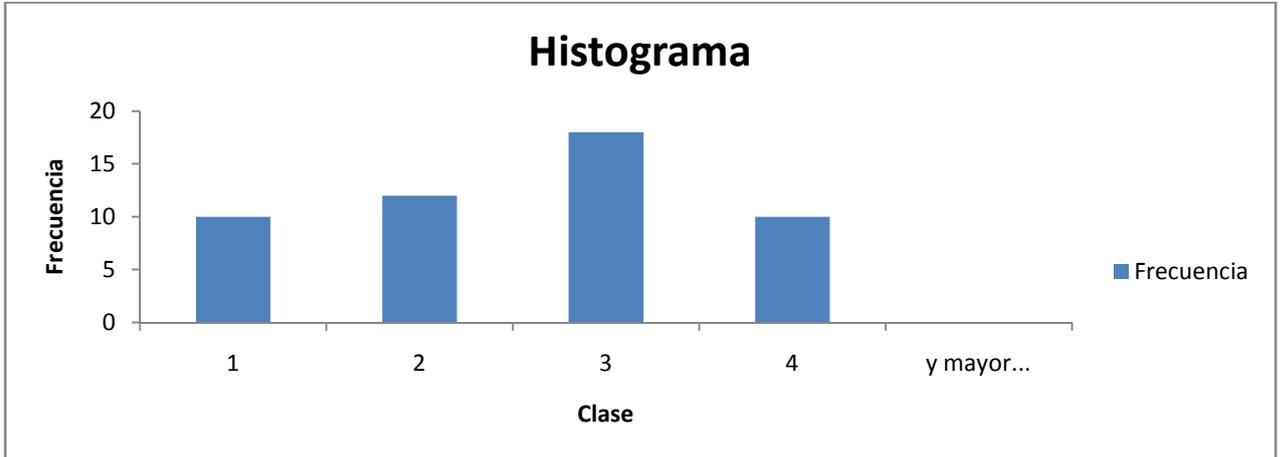


30.La interacción con otras áreas en la empresa es de cordialidad, respeto y enfocada a lograr las metas de la compañía.



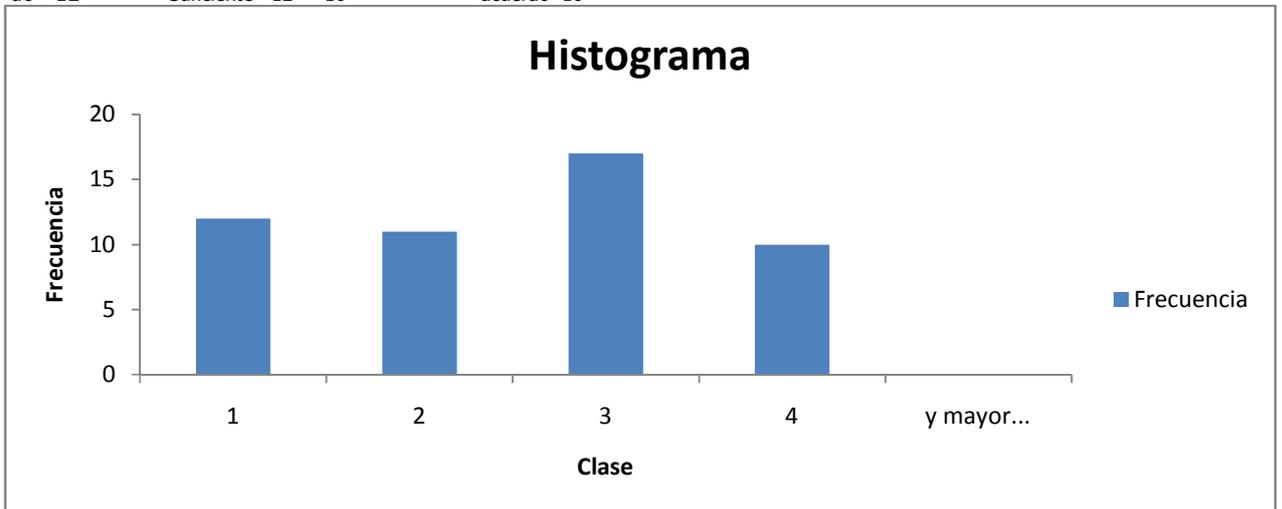
31.- Las decisiones de nuestro departamento se toman en forma participativa.

Totalmente en desacuerdo 10
 Suficiente 12
 De acuerdo 18
 Totalmente de acuerdo 10



32.-. Considero en general que nuestra empresa se encuentra actualizada respecto a la capacitación y desarrollo para ser más competitivos. Al ritmo de los avances de la tecnología.

Totalmente en desacuerdo 12
 Suficiente 12
 De acuerdo 16
 Totalmente de acuerdo 10



33. Recibo con frecuencia de mi jefe la retroalimentación con respecto al avance de mi trabajo.

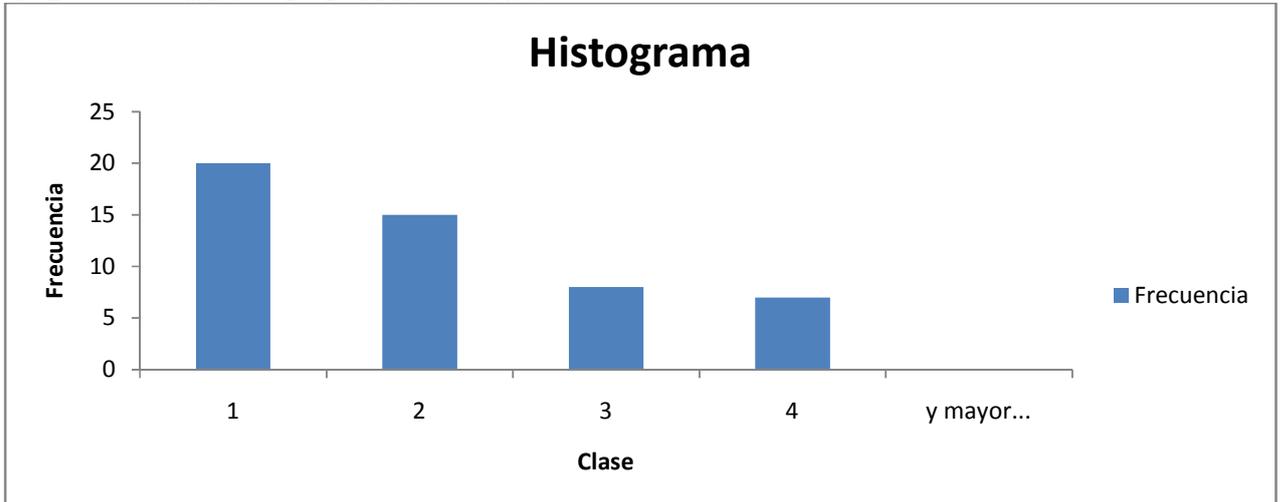


Totalmente
en desacuer-
do 20

Suficiente 15

De acuerdo 8

Totalmente de
acuerdo 7



34.- Mi jefe dedica tiempo suficiente a evaluar y analizar los resultados finales de mi trabajo.

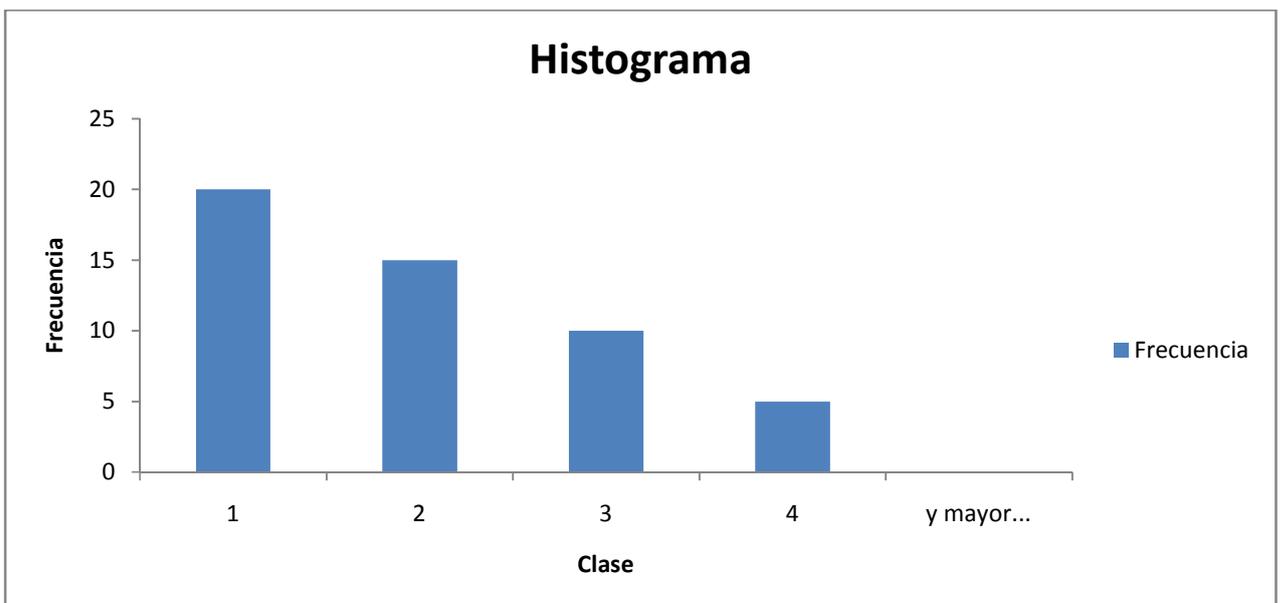


Totalmente
en desacuer-
do 20

Suficiente 15

De acuerdo 10

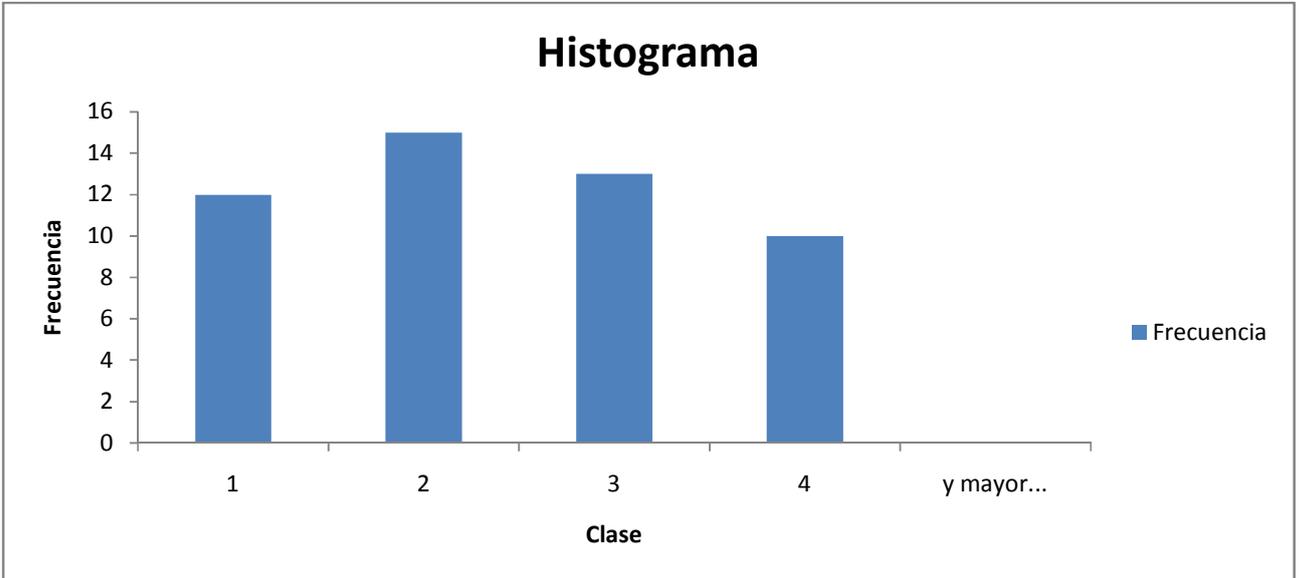
Totalmente
de acuerdo 5



35.- La retroalimentación que he recibido de mi jefe ha contribuido a mi desarrollo profesional y/o personal.



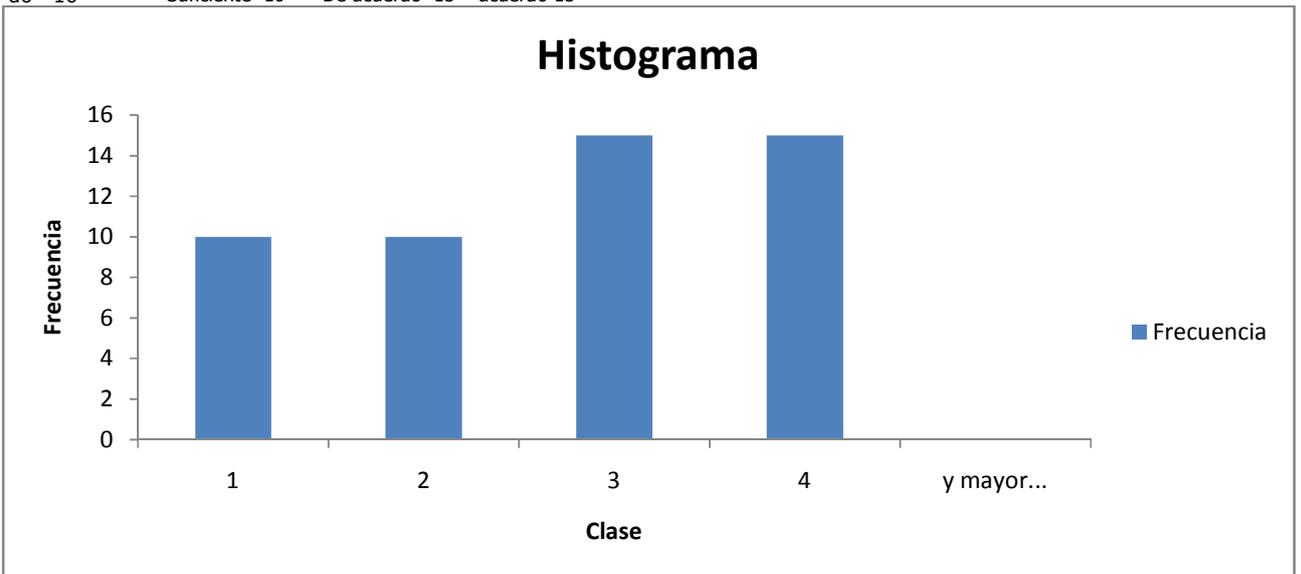
Totalmente en desacuerdo 12 Suficiente 15 De acuerdo 13 Totalmente de acuerdo 10



36.- En general la crítica que hacemos de nuestro trabajo resulta positiva y con un claro enfoque a mejorar nuestras funciones.



Totalmente en desacuerdo 10 Suficiente 10 De acuerdo 15 Totalmente de acuerdo 15



**ANÁLISIS DE GRÁFICAS DE LOS CUESTIONARIOS E HISTOGRAMAS
REALIZADOS EN LA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS QUÍMICOS.**

	MUESTRA: 50 CUESTIONARIOS	PREGUNTAS x CUESTIONARIO = 36		
NO.	PREGUNTA	RESPUESTA MAYORITARIA	NO. VECES	%
1	La información de mi jefe es la adecuada	TOTALMENTE EN DESACUERDO	30	60
2	La información de otras áreas de la empresa es la adecuada	TOTALMENTE EN DESACUERDO	28	56
3	Recibo la información que necesito de mi trabajo	TOTALMENTE EN DESACUERDO	35	70
4	Los objetivos del mes/trimestre/semestral/anual que mi jefe espera de mi están definidos	TOTALMENTE EN DESACUERDO	29	58
5	Mi jefe inmediato da la información sobre los cambios de la empresa	TOTALMENTE EN DESACUERDO	28	56
6	La información que solicitan otras áreas es utilizada siempre para mejora de objetivos de la empresa	TOTALMENTE EN DESACUERDO	27	54
7	Me entero de los cambios importantes en productos, políticas, procedimientos y documentación	TOTALMENTE EN DESACUERDO	22	44
8	Me gusta el trabajo que realizo	TOTALMENTE DE ACUERDO	25	50
9	Las relaciones humanas dentro de mi departamento resultan positivas	SUFICIENTE	20	40
10	En mi departamento o grupo de trabajo las decisiones importantes no se entorpecen por conflictos personales	SUFICIENTE	20	40
11	Cuando tengo problemas o dificultades en mi trabajo puedo contar con mis compañeros	SUFICIENTE	22	44
12	Actualmente la relación con mi jefe directo es de cordialidad,	TOT. EN DESACUERDO/ DE ACUERDO / SUFICIENTE	15	30
13	En nuestro depto. el jefe escucha ideas y opiniones para establecer objetivos y tomar decisiones .	TOTALMENTE EN DESACUERDO	20	40
14	Las decisiones de trabajo que se toman en mi departamento resultan sumamente efectivas	TOT. EN DESACUERDO/ DE ACUERDO / SUFICIENTE	15	30
15	Seguimos a nuestro jefe inmediato por sus cualidades personales y no	SUFICIENTE	20	40

	solo por la autoridad			
16	Mi jefe en general trata al equipo de trabajo sin favoritismos	TOTALMENTE EN DESACUERDO / SUFICIENTE	15	30
17	El jefe está más orientado a obtener altos resultados que a sus intereses personales	SUFICIENTE	20	40
18	En general siento libertad de tomar decisiones necesarias de trabajo, existe buena delegación de tareas	TOTALMENTE EN DESACUERDO	20	40
19	En mi departamento o grupo de trabajo funcionamos con una alta organización para el logro de las metas	TOTALMENTE EN DESACUERDO	20	40
20	Considero que los integrantes de mi unidad de trabajo tienen una capacidad técnica o profesional adecuada	TOTALMENTE EN DESACUERDO / SUFICIENTE	15	30
21	Existe el hombre adecuado para el puesto adecuado	TOTALMENTE EN DESACUERDO	15	30
22	No existe repetición innecesaria de funciones o tareas en nuestro departamento	TOTALMENTE EN DESACUERDO	25	50
23	En la empresa se tiene un alto espíritu de servicio hacia los clientes internos y externos	TOTALMENTE EN DESACUERDO	20	40
24	Conozco la forma en la que está organizada la empresa, las funciones de sus principales áreas y objetivos	TOTALMENTE EN DESACUERDO	20	40
25	En general el sueldo que tiene cada colaborador se relaciona con las responsabilidades y resultados de su trabajo	TOTALMENTE EN DESACUERDO	30	60
26	El trato que recibo de mi jefe es bueno y acorde a su función, como el trato con mis compañeros	DE ACUERDO / TOTALMENTE DE ACUERDO	15	30
27	Las instalaciones son las adecuadas y me hacen sentir en un agradable ambiente de trabajo	DE ACUERDO / TOTALMENTE DE ACUERDO	15	30
28	En asuntos de trabajo mi interacción con otros Depto. esta claramente definida	SUFICIENTE	15	30
29	En mi unidad de trabajo existe una orientación definida a planear, analizar, evaluar y trabajar en	TOTALMENTE EN DESACUERDO	20	40

	equipo.			
30	La interacción con otras áreas de la empresa es de cordialidad, respeto y enfocada a lograr metas de la compañía	DE ACUERDO	18	36
31	Las decisiones de nuestro departamento se toman en forma participativa	DE ACUERDO	18	36
32	La empresa se encuentra actualizada respecto a la capacitación y desarrollo para ser competitivos	DE ACUERDO	16	32
33	Recibo con frecuencia de mi jefe la retroalimentación con respecto al avance de mi trabajo	TOTALMENTE EN DESACUERDO	20	40
34	Mi jefe dedica tiempo suficiente a evaluar y analizar los resultados finales de mi trabajo	TOTALMENTE EN DESACUERDO	20	40
35	La retroalimentación que he recibido de mi jefe ha contribuido a mi desarrollo profesional y personal	SUFICIENTE	15	30
36	En general la crítica de nuestro trabajo resulta positiva y con un claro enfoque a mejorar nuestras funciones.	DE ACUERDO / TOTALMENTE DE ACUERDO	15	30