

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración de Empresas



**Diseño de políticas para facultar a los mandos medios a la toma decisiones en
una empresa de servicios**
(Tesis de Licenciatura)

Irlin Lebocey Vásquez Vega

Guatemala, marzo 2016

**Diseño de políticas para facultar a los mandos medios a la toma decisiones en
una empresa de servicios.**
(Tesis de Licenciatura)

Irlin Lebocey Vásquez Vega

Dr. Oscar Estuardo Navas Bethancourth, PhD (**Tutor**)
MSc. Dora Leonor Urrutia de Morales (**Revisora**)

Guatemala, marzo de 2016

Autoridades de la Universidad Panamericana

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus
Rector

Dra. Alba Aracely Rodríguez González
Vicerrectora Académica

M.A. César Augusto Custodio Cobar
Vicerrector administrativo

EMBA. Adolfo Noguera Bosque
Secretario General

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

M.A. Cesar Augusto Custodio Cobar
Decano

M.A. Ronaldo Antonio Girón Díaz
Vicedecano

Lic. Raúl Eduardo Ramírez Sagastume
Coordinador



UPANA
Universidad Panamericana
"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REF.:C.C.E.E.007-2016-ACA-ADMÓN

LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.

GUATEMALA, 22 DE FEBRERO DE 2016

SEDE CIUDAD SAN CRISTOBAL

De acuerdo al dictamen rendido por el Dr. Oscar Estuardo Navas Bethancourth, tutor y M.Sc. Dora Leonor Urrutia de Morales, revisora de Tesis, titulada "DISEÑO DE POLITICAS PARA FACULTAR A LOS MANDOS MEDIOS A LA TOMA DECISIONES EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS." Presentada por la estudiante Irlin Lebocey Vasquez Vega, y la aprobación del Examen de Competencias Profesionales, **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Administradora de Empresas, en el grado académico de Licenciada.


M.A. César Augusto Custodio Cobar
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.

Guatemala, 22 de agosto del 2015

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad

Estimados señores:

En virtud de que la Tesis con el tema **“Diseño de políticas para facultar a los mandos medios a la toma decisiones en una empresa de servicios”** presentado por la estudiante: Irlin Lebocey Vásquez Vega, previo a optar al grado Académico de **“Licenciada en Administración de Empresas”** cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Oscar Estuardo Navas Bethancourth', with a large initial 'O' and a long horizontal stroke extending to the right.

Dr. Oscar Estuardo Navas Bethancourth
Tutor
Colegiado 9,170

MSc. Dora Leonor Urrutia Morales de Morales

Maestría en Gerencia Educativa

Licenciada en Pedagogía con Orientación en Administración y Evaluación Educativa

Guatemala, 30 de octubre de 2015

Señores:

Facultad de Ciencias Económicas

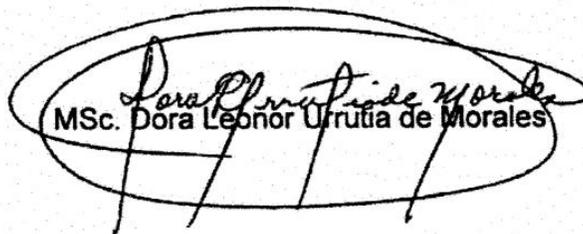
Universidad Panamericana

Ciudad

Estimados Señores:

En relación al trabajo de Práctica Empresarial Dirigida (PED) del Tema: **“Diseño de políticas para facultar a los mandos medios a la toma decisiones en una empresa de servicios”**, Realizado por: **Irlin Lebocey Vásquez Vega**, carné No. 201503437, estudiante de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas, he procedido a la revisión del mismo y se hace constar que cumple con los requerimientos de estilo establecidos en la reglamentación de la Universidad Panamericana. Por lo tanto doy el dictamen de aprobado para realizar el Examen Técnico Profesional (ETP).

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.


MSc. Dora Leonor Urrutia de Morales

Dedicatoria

A Dios:

por ser mi padre guiándome en cada etapa de mi vida, por darme la sabiduría y entendimiento para culminar con éxito mi carrera universitaria. Por bendecirme todos los días de mi vida.

A mi esposo:

por todo su apoyo en todo lo que emprendo, por su paciencia, comprensión, dedicación, consejos y sobre todo su amor incondicional hacia mi persona. Te Amo Shelito.

A mis Padres:

por su apoyo incondicional, por brindarme sus mejores consejos para alcanzar mis metas, por estar siempre conmigo en todo momento y ser mi ejemplo a seguir.

A mi asesor:

por brindarme todo su apoyo y conocimiento profesional para terminar con éxito mi proyecto de tesis, infinitas gracias Dr. Estuardo Navas por su apoyo.

A mis compañeros UPANA:

por compartir un año lleno de experiencias y construir juntos este triunfo.

A mis catedráticos:

por compartir sus conocimientos y contribuir a mi formación profesional.

A Universidad Panamericana:

por la oportunidad de culminar mi carrera.

Tabla de Contenido

Resumen	i
Introducción	ii
Capítulo 1	
Marco Conceptual	
1.1 Antecedentes	1
1.1.1 Aspectos generales de la empresa	1
1.1.2 Controles institucionales	4
1.1.3 Estructura organizacional de la empresa	4
1.1.4 Información comercial	5
1.1.5 Análisis FODA	6
1.2 Planteamiento del problema	6
1.3 Pregunta de investigación	7
1.4 Justificación del problema	7
1.5 Objetivos de la investigación	7
1.5.1 Objetivo general	7
1.5.2 Objetivos específicos	7
1.6 Alcances y límites de la investigación	8
Capítulo 2	
Marco teórico	
2.1 Empowerment	9
2.1.1 Que ofrece el empowerment	10
2.1.2 Cultura de la organización	11
2.1.3 ¿Por qué la cultura es importante?	12
2.1.4 Desarrollar una Filosofía	13
2.1.5 Definición De empowerment	15
2.1.6 Características del empowerment	16
2.1.7 Principios y Compromisos Organizacionales	18

2.1.9 Área de aplicación para la implementación de empowerment	19
2.1.10 Ruta para la implementación del empowerment	21
2.1.11 Bases de implementación del empowerment	22
2.1.12 Estrategias para la integración del empowerment	24
2.1.13 Creación de Equipos de Trabajo	26
2.1.14 Resultados positivos del empowerment	27
2.1.15 Factores que impulsan el fracaso del empowerment	29
2.2 La toma de decisiones	30
2.2.1 Decisiones programadas	30
2.2.2 Decisiones no programadas	31
2.2.3 Confianza y motivación para la toma de decisiones	31
2.2.4 Comunicación en las organizaciones	31
2.2.5 Comunicación formal	32
2.2.6 Comunicación informal	33
Capítulo 3	
Marco Metodológico	
3.1 Tipo de Investigación	34
3.2 Sujeto de Investigación	34
3.3 Instrumento de la recopilación de datos	35
3.4 Proceso de validación de los instrumentos	35
Capítulo 4	
Diseño de la Investigación	
4.1 Programa de actividades de investigación	36
4.2 Cronograma de Investigación	37
4.3 Aportes	38
4.4 Presentación de Resultados	39
4.5 Análisis de Resultados	45
Capítulo 5	
Propuesta de solución a problemática	
5.1 Diseño de políticas para facultar a los mandos medios	47

5.1.1 Políticas asignadas para el coordinador de garitas	48
5.1.2 Políticas asignadas para el supervisor de operaciones	51
5.1.3 Políticas asignadas para el Contador General	54
5.1.4 Políticas asignadas para los Administradores de Oficinas	55
5.2 Plan de Comunicación	56
Conclusiones	59
Referencias Bibliográficas	60
Fuentes Electrónicas	61
Anexo	62

Lista de Figuras

Figura 1. Organigrama de la Empresa	5
Figura 2. Empowerment Empresarial.	16
Figura 3. Yo soy directivo.	16
Figura 4. Diferencias del empowerment.	29

Lista de Tablas

Tabla 1. Análisis FODA	6
Tabla 2. Sujetos de investigación.	34
Tabla 3. Cronograma de la investigación	38

Lista de Anexos

Anexo 1. Cuestionario

63

Resumen

El presente estudio se dedica a tratar la temática relacionada a una herramienta que permite desarrollar ambientes de confianza, liderazgo, creatividad y toma de decisiones y control a lo largo de todos los niveles de la organización, mediante el involucramiento y la participación activa de los colaboradores como agentes de cambio que dirigen sus departamentos hacia el logro de objetivos comunes. De tal manera, se busca una relación de confianza entre los gerentes y los mandos medios de la empresa prestadora de servicios.

Esta herramienta, “el empowerment” es un proceso estratégico donde se entrega autonomía y libertad para actuar y, al mismo tiempo, representa responsabilidad por resultados.

Se pretende diseñar políticas con la finalidad de aportar a la empresa una herramienta de trabajo que impacte positivo a nivel personal, profesional y organizacional para mejorar la gestión de los mandos medios en la realización de sus funciones, en busca de la disminución del tiempo en resolución de toma de decisiones.

Introducción

En el siguiente trabajo de investigación se realizaron las siguientes actividades:

En el Marco Conceptual, se expone a nivel global la cultura organizacional, la historia y datos generales de la empresa. Se detectó una problemática dentro de la misma la cual consiste en que los mandos medios de la empresa prestadora de servicios no están empoderados para la toma de decisiones. Se describen los objetivos y la pregunta de investigación para el desarrollo del trabajo.

En el Marco Teórico, se sustrajeron partes importantes de libros para el desarrollo de la problemática existente en la empresa. Los temas que se utilizaron como apoyo son: el empowerment y la toma de decisiones. El empowerment es importante para las organizaciones debido a que empoderan a los colaboradores para la toma de decisiones, además agiliza las tareas asignadas a cada mando medio para que pueda dirigir a su fuerza de trabajo y no depender de una respuesta del gerente general que llevaría más tiempo solucionar algún inconveniente. La toma de decisiones es fundamental para cualquier organización se deben tener límites establecidos para saber que alcance pueden tener los colaboradores, además de capacitarlos para que tomen la mejor decisión.

En el Marco Metodológico, se definió que es una investigación descriptiva debido a que estudia los sujetos de investigación. Se definió que los mandos medios quienes serán el sujeto de estudio son ocho colaboradores. Se diseñó un cuestionario con preguntas que responden a la problemática que se detectó en el primer capítulo.

En el diseño de la investigación, se realizó un programa el cual describe cada tarea asignada para la presente investigación, en apoyo a un cronograma que está dividido por etapas con tiempos establecidos.

Capítulo 1

Marco Conceptual

1.1 Antecedentes

1.1.1 Aspectos generales de la empresa

Grupo ÁLAMOS inicio operaciones bajo el nombre de Conceptos Residenciales, S. A., con la cual prestaba servicios domiciliarios al residencial Altos del Lago ubicado en el municipio de Escuintla, residencial que a la fecha cuenta con 2,250 viviendas, en dicho residencial se ubicó la primera sede de la organización, desde la cual se planificaban las operaciones, se realizaba el cobro de los servicios, así como la administración y contabilidad. Con el paso de los años la constructora Arcadia ha desarrollado más proyectos habitacionales. En los próximos años Grupo ÁLAMOS logro ampliar sus operaciones, como medio administrativo y estratégico se crearon nuevas sedes para la atención de cobros de los nuevos proyectos desarrollados por Arcadia.

En la actualidad con esta estructura de administración, el grupo cuenta con más de 8,000 viviendas a las cuales presta diferentes servicios domiciliarios, cada uno con el personal apropiado de campo en función de las áreas en donde sea necesario mantenimiento.

El Grupo cuenta con 140 trabajadores, de los cuales 100 corresponden a personal operativo, todos involucrados en la prestación directa de los servicios los cuales incluyen pilotos, ayudantes de camión, jardineros, técnicos en plantas de tratamiento, fontaneros, así como jefes de proyectos; los restantes 40 empleados corresponden a personal administrativo encargados de la atención al vecino, contabilidad, administración.

Oficinas Administrativas:

Se cuenta con cinco sedes comerciales, que facilitan la atención a los vecinos, algunas se encuentran en los proyectos.

La Empresa tiene la siguiente filosofía:

Creencias Organizacionales:

- Creemos en nuestros colaboradores
- Creemos que el capital humano para ofrecer un servicio de excelencia
- Creemos que un buen servicio hace la diferencia en las empresas que ofrecen servicios similares.”
- Se busca marcar la diferencia en el servicio brindado.
- Se buscan personas que les apasione el servicio.
- Buscar personas que generen ideales de excelencia.
- Satisfacción del vecino que recibe nuestros servicios de calidad.

Misión:

Brindar atención óptima a nuestros clientes garantizando el cumplimiento de los servicios de calidad, comprometidos con tener clientes altamente satisfechos.

Visión:

Ser reconocidos por nuestros clientes como la empresa que brinda los servicios mejor calificados en el sector y crear la motivación para nuevos vecinos adquieran proyectos habitacionales que cuenten con estos servicios.

Creencia:

Al brindar un servicio de calidad se logra contribuir con las familias a las que se sirve para que alcancen su sueño de vivir en un lugar en óptimas condiciones.

Compromiso:

Hacer uso eficaz de los recursos disponibles para cumplir con los estándares ofrecidos a nuestros clientes a precios competitivos y una rentabilidad que permita hacer sostenible el negocio en el largo plazo, logrando hacer de cada complejo habitacional un lugar agradable para vivir con un equipo humano con alta vocación de servicio.

Valores y Virtudes:

Servicio al cliente:

Enfocar el 100% de funciones y procesos para satisfacer los compromisos adquiridos con los clientes internos y externos.

Organización:

Mantener congruencia en cada paso que se da de forma sistemática, optimizando cada uno de nuestros recursos.

Empatía:

Escuchar y comprender a los demás nos permite ser solidarios y orientar nuestras acciones en función de cubrir expectativas y necesidades.

Responsabilidad:

Para la empresa es prioridad cumplir con los compromisos adquiridos, buscando la mejora continua de los proyectos.

Excelencia:

Trabajar en la búsqueda continua del cumplimiento de calidad para el cliente.

Integridad:

Desarrollar trabajo con honestidad.

Respeto:

Compromiso en brindar un trato amable y cortés a clientes y colaboradores.

Orientación a resultados:

Satisfacer las expectativas de nuestros clientes, ofreciendo servicios domiciliarios de calidad, por medio de la consolidación de un equipo de trabajo calificado y la mejora continua de procesos con el fin de garantizar la eficiencia organizacional y la satisfacción total del cliente.

1.1.2 Controles Institucionales

La empresa cuenta con un sistema de quejas llamado “Servicios garantizados”, este permite desglosar las inconformidades de los residentes por medio del traslado de cada queja al área responsable como: Central de monitoreo, Operaciones y el servicio al cliente. Cada mes se evalúa el rendimiento de cada departamento sobre la reacción hacia el cliente, enfocados en que la prioridad siempre es proveer un lugar seguro para nuestros residentes.

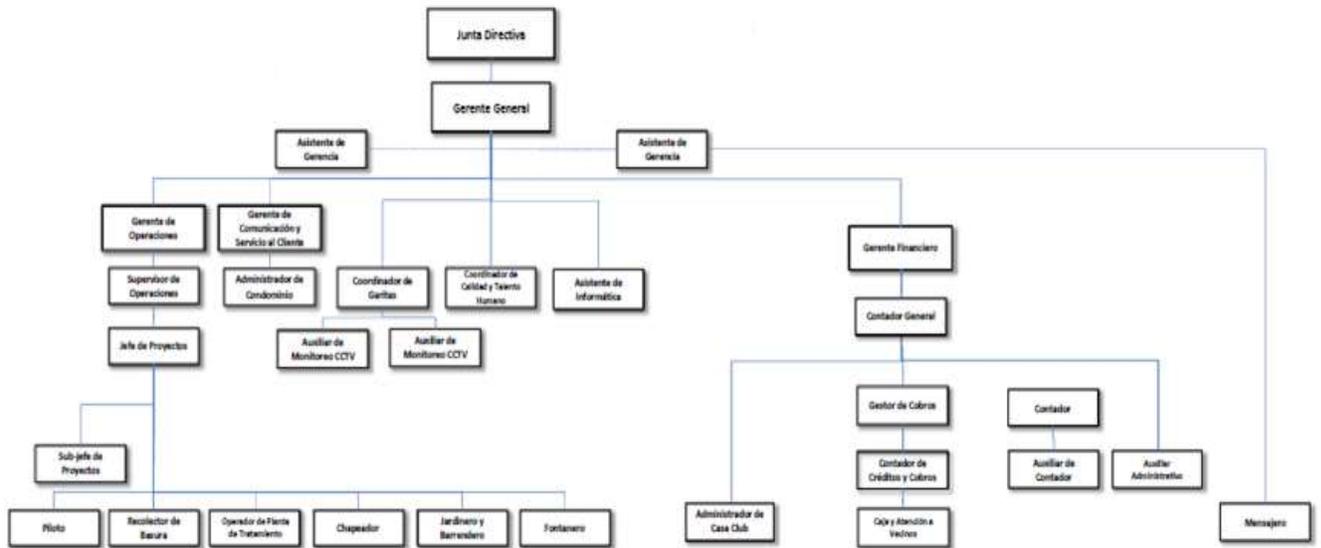
El sistema “Control oficina”, consiste en asignar tareas a cada colaborador administrativo, en base a las actividades asignadas por el jefe inmediato y el apoyo que se le debe brindar a los gerentes de cada área para cubrir los requerimientos en el tiempo establecido.

1.1.3 Estructura organizacional de la empresa

En la siguiente ilustración se presenta el organigrama de la estructura organizacional de la empresa.

Todo el personal labora sobre la base de contratos laborales y la empresa cumplía con las obligaciones patronales que establece la legislación nacional según Decreto No. 1441 del Código de Trabajo de Guatemala.

Figura 1 Organigrama de la Empresa.



Fuente: Elaboración Propia

1.1.4 Información comercial

La empresa encargada de administrar los servicios en cada proyecto habitacional, ofrece a las familias un hogar seguro para todos los residentes de cada, los servicios que se prestan son los siguientes:

Nuestros Servicios

- Suministro de agua potable
- Alcantarillado y tratamiento de aguas residuales
- Control de acceso en garita y rondas preventivas
- Recolección de basura domiciliar
- Limpieza de calles y mantenimiento de áreas comunes.
- Mantenimiento del alumbrado público (para condominios)
- Administración de reglamentos de condominios
- Administración de áreas sociales (donde existan)

- Otros servicios relacionados como: Carnet plástico de identificación personal, tarjetas para talanquera electrónica, identificadores de residentes, entre otros.

1.1.5 Análisis FODA

Análisis Interno	Análisis Externo
Fortalezas	Oportunidades
Resolución inmediata de quejas. Excelente Servicio al Cliente. Capacitación constante. Sistemas de información adecuados. Ubicación estratégica de oficinas. Espacios amplios de las instalaciones. Colaboradores calificados.	Seguir creciendo con proyectos de vivienda. Los colaboradores tienen oportunidad de crecimiento. Aprovechar las relaciones de los clientes.
Debilidades	Amenazas
Rotación del personal de seguridad. Colaboradores desmotivados. Poco trabajo en equipo. No se cuenta con manuales de procedimientos para cada garita. Falta de políticas para la toma de decisiones. Mandos medios no facultados para la toma de decisiones. Demora en las decisiones. Altos costos operativos.	Precios altos en la cuota de servicios. Dependencia de Organizaciones Gubernamentales. Que los vecinos formen un COCODE.

Tabla 1. Análisis FODA. Fuente: elaboración propia

1.2 Planteamiento del problema

En Grupo ÁLAMOS, la toma de decisiones siempre debe de pasar por las manos del gerente general para la autorización de cualquier decisión, esto genera un retraso en las actividades derivado a la carga de trabajo se encuentra bastante ocupado en reuniones lo cual dificulta la

toma de decisiones. Así mismo el gerente requiere a todos los mandos medios le informen de cualquier inconveniente que se pueda suscitar en las tareas asignadas.

En la actualidad el flujo de toma de decisiones de los mandos medios hace que los procesos normales se vean interrumpidos al momento de no obtener una respuesta y autorización de manera rápida por parte del área gerencial.

El no permitir el empoderamiento en la empresa genera retraso en la reacción que se tiene al cliente, impide brindar una atención rápida a requerimientos y reclamos que necesitan atención inmediata. En ocasiones es urgente la compra de algún insumo sin embargo todo este proceso se retrasa porque la cotización debe llevar la firma del Gerente General para que sea válida. Se ha identificado dentro de la empresa que la mayor problemática es la falta de delegación de las tareas a los mandos medios, así como la dependencia de los colaboradores hacia la Gerencia General, de quien solicitan todo tipo de autorizaciones para actuar y realizar sus actividades.

1.3 Pregunta de investigación

¿Cómo se puede facultar a los mandos medios para la toma de decisiones?

1.4 Justificación del problema

La forma de gestión que consiste en controlar los pasos de los trabajadores se considera obsoleta, tanto del punto de vista de la productividad, disminuye la motivación de los colaboradores porque no se sienten parte fundamental para la empresa. Es importante para las organizaciones facultar a sus colaboradores, esto ayudara para la toma de decisiones en los mandos medios.

1.5 Objetivos de la investigación

1.5.1 Objetivo general

Diseñar políticas para facultar a los mandos medios a la toma de decisiones en la organización.

1.5.2 Objetivos específicos

- Identificar procesos en donde participen los mandos medios.

- Identificar procedimientos que apoyen los procesos en donde participen los mandos medios.

1.6 Alcances y límites de la investigación

La investigación se realizó en oficinas centrales ubicadas en la 7ª Avenida 39-00 Zona 10 de Guatemala, en los mandos medios siguientes: Supervisor de Operaciones, Coordinador de Garita, Administradores de oficinas y Contador general.

Los límites de la investigación pueden ser la disponibilidad de tiempo por parte de los colaboradores, que no puedan responder con la verdad al estudio y problemas para acceder a la información.

Capítulo 2

Marco Teórico

2.1 Empowerment

El empowerment organizacional puede ir del control de los trabajadores de toda la organización al hecho que los individuos tengan voz y voto en la manera en que funcionan en sus respectivos trabajos, cada organización debe definir su propio empowerment. Una vez llegados a la definición es importante saber que tan solo con el cambio del trabajo de una persona no puede producirse su empowerment. Existen muchos factores de empowerment o desempowerment en los valores, comportamiento, sistemas, procedimientos y cultura de la organización. Los cambios tienen que llevarse a cabo en estos niveles que van más allá de la influencia del individuo. Y no es posible que todo esto suceda sin una planificación cuidadosa y una disipación del poder por parte de los altos directivos de la organización.

Para examinar el empowerment en el individuo, es importante verificar donde se encuentra la mayor afinidad a nivel popular con el término. Hay personas que solían ser malhumorados, sin espíritu, serviles, quejicas y que estaban controladas por otras, tener de repente autoridad, habilidades, auto-convencimiento y auto-imagen, para llegar a conseguir mayores cosas y recompensas. Aunque esto puede ser cierto en algunos casos, el cambio resultaría menor en otros muchos casos. Las personas no se contagian el empowerment, deben seguir un largo proceso y deben ser capaces de soportar los cambios que van a tener lugar. El empowerment es efectivo para los resultados que pueden tener aspectos inspiradores. Los individuos habrán transformado sus vidas para conseguir una serie de objetivos y alcanzar metas que antes habrían sido imposibles. Se han embarcado en un camino de desarrollo y crecimiento que les ha beneficiado tanto a ellos como a sus organizaciones. Existen grupos de individuos con poder de decisión trabajan juntos, se consigue una especie de sinergia mágica.

2.1.1 Que ofrece el empowerment

El empowerment resulta atractivo para las organizaciones y los individuos por muchas razones. Encaja fácil en las filosofías actuales de los directivos y de los trabajadores. Los directivos lo consideran un medio para eliminar las burocracias y liberar a los trabajadores de las históricas negociaciones controladas por los sindicatos, así una mayor flexibilidad y la posibilidad de recompensar a sus trabajadores por sus esfuerzos individuales. Muchos empleados se sienten traídos por el concepto de empowerment por razones similares. Estimulados por los cambios políticos de los últimos años que apuntan hacia un mayor individualismo, los británicos cada vez son más individualistas y desean cuidar de ellos mismos. Desean ganar o caer por sus propios esfuerzos, y gracias al empowerment tienen la oportunidad de conseguirlo. (Terry Wilson, 2000, pag. 17).

Otro de los grandes beneficios del empowerment es que favorece el desarrollo y el uso de los talentos ocultos que existen en los individuos. Debido al diseño y la estructura de muchos oficios industriales y comerciales, los empleados se han visto llevados a utilizar una pequeña proporción de sus habilidades lo que ha supuesto, para muchos de ellos, una gran frustración y alineación. Gracias al empowerment, las fronteras tradicionales desaparecieron, las líneas de demarcación han sido eliminadas y la descripción restringida del trabajo ha sido destinada al cubo de la basura. Para los empleados que trabajan en entornos profesionales que les posibiliten una capacidad de decisión, el trabajo es diferente que el pasado. Tal vez sería ir demasiado lejos si se afirma que el trabajo es ahora tan agradable como un juego o como estar en casa, pero ha habido grandes mejoras en relación con las actitudes de las personas a la hora de ganarse la vida.

Junto con una mayor flexibilidad y libertad en el trabajo, se encontraron con la posibilidad de ser creativos e innovadores. Todos los trabajos tienen dos componentes: hacer el trabajo y mejorar la manera de hacer el trabajo. El progreso real se consigue por medio de la innovación, ya sea el oficinista que desarrolla un sistema mejor de generar las facturas o el director de marketing que crea una nueva marca. La innovación y la creatividad de las personas tienen la libertad de pensar y correr riesgos, lo que es consecuencia directa del empowerment.

El empowerment conlleva introducir el poder y la toma de decisiones hasta los niveles inferiores de la organización y así mejorar las relaciones con los clientes y acelerar la resolución de las quejas que se generen. Las personas que trabajan cara a cara con el cliente están empoderadas para tomar sus propias decisiones sin necesidad de buscar apoyo en dirección. Y esto se aplica tanto a clientes internos como externos.

Una de las mayores consecuencias del empowerment es el incremento del trabajo generado y su reconocimiento. Las personas asumen la responsabilidad en su trabajo, organizarlo para que se adapte a sus necesidades individuales y llevarlo a cabo sin ningún tipo de interferencias externas, se consiguen mejores resultados.

El empowerment ha contribuido en la introducción de una mayor calidad. Las personas a las que se les ha dado la misión directiva de calidad total y las técnicas, habilidades y metodologías para ocuparse de ellas han encontrado una mayor satisfacción e interés en su trabajo para buscar mejoras. La mejora habitual o continua forma parte del lenguaje de muchas organizaciones y se utiliza desde el taller, el departamento de contabilidad o la oficina de ventas hasta la sala de juntas. Las personas ahora tienen otras metas y objetivos que tienen mayor valor para ellos que las cifras de productividad horaria. Pueden operar en áreas que conocen a fondo, y crear mejoras al tiempo que consiguen que sus trabajos sean más agradables. (Terry Wilson, 2000, pag. 18).

2.1.2 Cultura de la organización

Existen algunos directivos para los que la cultura de la organización no existe, piensan que no tiene importancia para que una empresa y el empowerment de sus empleados funcionen bien. Factores como el rendimiento, los beneficios, la calidad, los recursos físicos, los edificios, los folletos publicitarios y todos los otros aspectos de la vida organizacional se ven y se pueden valorar con facilidad y eso no pasa con la cultura. La cultura es algo marginal si se compara con otros factores que afectan a la vida y el éxito de una organización. Una de las razones principales consiste en buscar e investigar la cultura de una organización. Es algo invisible para las personas que pertenecen a esa organización, en especial si hace muchos años que trabajan en ella. La

cultura es para ellos solo “la manera de hacer las cosas que se realizan por aquí”. La cuestión crítica para todos los directivos sería preguntar y llegar a una conclusión sobre si la cultura tiene algo que ver con la actuación de una organización y el empowerment de sus empleados. (Terry Wilson, 2000, pag. 19, 20),

La cultura está compuesta por un cierto número de factores, pero en la raíz de cada cultura organizacional están los valores en los que se basa la organización. A menudo existen varios valores de la organización, y si se observa a compañías conocidas se puede identificar los más importantes. Rolls Royce tiene excelencia en ingeniería, Marks and Spencer calidad y valor por su dinero, Toyota calidad y eficiencia, Marks and Spencer calidad y valor por su dinero, Toyota calidad y eficiencia. Otras organizaciones pueden tener como principales valores de la innovación, el acercamiento al cliente, rapidez de capacidad de respuesta, los mejores precios de la ciudad, la estabilidad entre otros. Los valores pueden ser permanentes y durar muchas décadas o siglos, como es el caso de las organizaciones religiosas, o pueden cambiar con frecuencia debido a un diferente entorno de operación de una organización o si un nuevo equipo directivo toma el control. Los valores, el entorno de operación y los deseos del equipo de ejecutivos determinan y conforman los aspectos visibles de la cultura. Es por esta razón que un empleado puede hacer una serie de cosas de una manera concreta en una organización y de una manera diferente en otra organización. (Terry Wilson, 2000, pag. 20),

El visitante observador de una organización encontrará un conjunto de símbolos y prácticas que le darán una idea de cómo es la cultura. El área de recepción de una organización muestra si esa organización es consciente de su producto. Algunas de ellas tienen sus productos mostrados con orgullo en estanterías iluminadas con focos, movimiento, fotografías y placas de los logros de la compañía. Una organización es su cultura, y la cultura forma la organización; las dos forman una sola.

2.1.3 ¿Por qué la cultura es importante?

La cultura es importante para el proceso de empowerment de los individuos a menudo exige la ruptura con la tradición y un cambio en la cultura de una empresa. Una cultura de empresa ofrece

a los empleados una estabilidad y familiaridad que beneficiosa. La cultura, al estar basada en el pasado, actúa como freno ante la aparición de nuevas ideas y formas de pensar. No solo las prácticas laborales pueden inhibir el empowerment, las ideas, sentimientos y actitudes de los empleados pueden hacerlo, porque muchas de estas cosas son invisibles y se ven obligados a iniciar un proceso para subirlas a la superficie antes de abordarlas. (Terry Wilson, 2000, pag. 21),

El retraso cultural en una organización se halla cogido y solidificado a una serie de valores, ideas, prácticas y comportamientos pasados de moda. A menudo las circunstancias, el entorno y las condiciones que establecieron esos valores han cambiado de forma sutil la empresa no ha podido o ha sido incapaz de adaptarse a las nuevas condiciones y circunstancias. Algunas organizaciones han tenido una vida corta debido a los cambios fundamentales en materia tecnológica o de ideas que han tenido lugar en su entorno y a los cuales han sido incapaces de adaptarse. En otras organizaciones el cambio no ha sido tan drástico y queda rezagado en sus culturas, continúan en función pero a menudo con un nivel más bajo de efectividad. Estar dentro de un retraso en la cultura empresarial representa un tiempo difícil y traumático para las personas involucradas. A veces las personas que intentan seguir con la misma cultura chocan con los que quieren cambiarlas. Sería conveniente que los directivos se planteasen esta pregunta sobre sus empresas. “¿Cuántos años va por detrás nuestra cultura de lo que pide nuestro entorno empresarial?”. (Terry Wilson, 2000, pag. 22, 23),

2.1.4 Desarrollar una filosofía

El punto de partida para cualquier empresa que quiera proporcionar a sus empleados capacidades de decisión y autogestión, es adoptar una filosofía general que sea fácil de entender y que pueda comunicarse fácil. El empowerment es un proceso iniciado por los gerentes que capta las ideas y los deseos de todos los empleados de la empresa permitiéndoles que desarrollen la totalidad de sus talentos y habilidades para la consecución de las metas de la empresa y sus propias metas de trabajo y desarrollo profesional. (Terry Wilson, 2000, pag. 23),

El punto de partida es el deseo de cambio y mejora. Este primer estadio es uno de los más importantes para cada individuo y para el total de la empresa. Si los empleados no están

convencidos de la necesidad de cambio y de la necesidad de actuar diferente todos los otros estadios tienen pocas expectativas de éxito.

El segundo estadio consiste en eliminar las restricciones que tienen los empleados a todos los niveles de la empresa para que sean capaces de llevar a cabo acciones o hacer cosas sin bloqueos de reuniones y frustraciones que a menudo van asociadas a las jerarquías y la burocracias. Este paso requiere mucha valentía y confianza por parte de los altos directivos. Consigue suponer la eliminación de niveles de la jerarquía y de muchos puestos de trabajo.

En el tercer estadio, los empleados ya habrán aceptado las libertades adicionales y empezarán a tomar conciencia de propiedad de su trabajo y de sus deberes. Su punto de vista sobre el trabajo cambia de ser un mal necesario que debe llevar a cabo para comprar las cosas materiales de la vida, a ser parte de la propia vida y de su diversión. La separación entre trabajo y vida personal será menor a medida que empiece a existir una mayor identidad con el trabajo, este se convertirá en una parte más de las ideas y de los sentimientos de un individuo.

A medida que el estadio tres se complete se empezará a desarrollar el estadio cuatro. Los papeles y los trabajos se ampliarán para que los empleados se mostraran más interesados por su trabajo y tomarán más responsabilidades. Harán lo que sea necesario para llevar a cabo su tarea con éxito. Les pertenecerá y será parte de ellos mismos y no solo algo que les viene dado por personas ajenas a ella. Cada responsabilidad y tarea nueva requerirá el aprendizaje de nuevas habilidades que añadirán a su interés y motivación.

En el estadio cinco empiezan a mostrarse los resultados tangibles del empowerment. Del incremento de libertad, la mayor propiedad del trabajo y las habilidades adicionales resultará un mayor rendimiento que conducirá a una mayor motivación, un incremento de las metas y con ello unos mayores resultados. Estos incrementos se explican en cierto modo por el mayor interés y dedicación para el desarrollo de una solución de razonamiento y creatividad hacia el trabajo. Se cuestionan los métodos existentes y eso lleva hacia una ética de mejora continua.

Al llegar al sexto estadio se empiezan a notar una serie de cambios significativos en materia de actitud y de comportamiento en las personas. Su éxito desemboca en un sentimiento de competencia, una mayor auto-estima y una evaluación psicológica por encima de su posición anterior. Se encuentran ahora a un nivel diferente, que controla los acontecimientos. Su comportamiento y sus acciones tienen una mayor agudeza y eficiencia. Las viejas preocupaciones están descartadas o se manejan más libres. Se muestra un aire de alegría, de crecimiento y de potencial.

En el estadio siete el individuo ha crecido por encima de su trabajo y está en busca de mayores retos. Es el momento de tomar mayores responsabilidades, de aceptar temas más complejos, y obtener mayores recompensas. El círculo se ha completado. El círculo de empowerment es una manera muy útil de describir el proceso que debe seguir los individuos en su viaje hacia un mayor logro y una mayor satisfacción a nivel personal y profesional (Terry Wilson, 2000, pag. 25),

2.1.5 Definición de empowerment

Empowerment, significa potenciación o empoderamiento que es el hecho de delegar poder y autoridad a los subordinados y conferirles el sentimiento que son dueños de su propio trabajo. Bajo este concepto surge la premisa que dice: la persona hace lo que usted espera que haga, si no espera nada de ellos, es evidente que la persona no hará nada; pero si usted espera todo, entonces hará muchas cosas para que la persona dé los resultados esperados (Johnson 2012).

El empowerment es un proceso iniciado por los gerentes que capta las ideas y los deseos de todos los empleados de la empresa permitiendo que desarrollen la totalidad de los talentos y habilidades para la consecución de las metas de la empresa y sus propias metas de trabajo y desarrollo profesional (Terry Wilson, 2000, pag. 23)

Quiere decir que los empleados, administradores o equipos de todos los niveles de la organización tienen el poder para tomar decisiones sin tener que requerir la autorización de sus superiores (Rusell Robinson, 1998, pag. 300)

En la actualidad las organizaciones se maneja el paradigma empresarial de dependencia donde se usa la frase “Yo soy el directivo y estas personas trabajan para mi” (Terry Wilson, 2000, pag. 14), se coloca al director en la parte superior de los miembros de trabajo como lo muestra la figura 2, donde el directivo ejerce el control con el total consentimiento de la empresa.



Figura 2. Empowerment Empresarial

Empowerment genera un cambio en el paradigma como lo muestra la figura 3, donde se utiliza la frase “Yo soy el directivo y trabajo para estas personas” (Terry Wilson, 2000, pag. 14), el enfoque es que el equipo y sus miembros son competentes capaces de organizarse ellos mismos, el papel del directivo se eleva a proveedor de recursos.

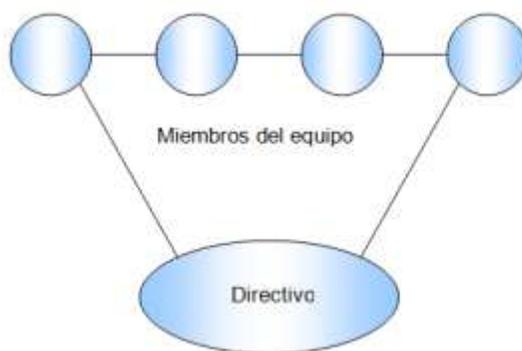


Figura 3. Yo soy directivo

2.1.6 Características del empowerment

Esta nueva forma de administración al ser aplicado en un plano organizacional fundamenta y dinamiza una serie de actitudes que van crear un ambiente favorable para la formación y

desarrollo del individuo para fomentar su satisfacción personal dentro de la empresa algunas de estas características son:

- Orgullo: apreciar el gusto por hacer las cosas bien.
- Unión y solidaridad: mayor cohesión del grupo y por lo tanto un trabajo en equipo.
- Voluntad: disponibilidad para contribuir a las metas propuestas.
- Atención a los detalles: crear el hábito de no pasar por alto ningún detalle por pequeño que parezca en especial aquellos relacionados con la producción y el cliente.
- Credibilidad: cumplir las promesas realizadas inspirando la confianza de todos los miembros de la empresa. (Valdés, 2000).

Las características del empowerment son de gran relevancia debido a que, representa el orgullo que sienten las personas por realizar las actividades y saber que éstas son significativas para la organización.

Se parte del hecho en que el empowerment se atribuye al colaborador en sí mismo, según lo menciona (Spreitzer, 2008), el empowerment no puede ser atribuido al colaborador; ellos definieron el empowerment de una manera más amplia, para incluir aspectos intrínsecos de la motivación divididos en cuatro dimensiones que proyectan la orientación del colaborador en su rol de trabajo: significado, competencia, autodeterminación e impacto.

- Significado. Es el valor que se le asigna a las metas o propósitos de trabajo, en relación a los ideales o criterios propios del colaborador. Esta dimensión involucra un conflicto entre los requerimientos del rol de trabajo del colaborador y sus creencias, valores y comportamiento.
- Competencia. Llamada auto eficacia, es una creencia individual del colaborador en sus capacidades para desarrollar determinadas actividades para hacer uso de las habilidades que posee. Dicha dimensión es etiquetada como competencia en lugar de autoestima, puesto que el término se enfoca en una eficacia específica dentro del rol de trabajo, y no en la eficacia en general de un individuo.
- Autodeterminación. Puede decirse que es el sentimiento individual de elegir si se inicia o no una actividad. Refleja la autonomía para iniciar y continuar un proceso o actividad en

la labor diaria; ejemplo de ello, podría ser el tomar la decisión sobre los métodos de trabajo, el ritmo y el esfuerzo para realizar las actividades.

- Impacto. Es el grado en el cual un colaborador puede influir estratégica, administrativa u operativa fuera del trabajo. Cabe aclarar que la dimensión de impacto es diferente al locus de control, puesto que el impacto se ve influenciado por el contexto de trabajo, mientras que el locus de control es una característica de la personalidad, y ésta perdura en diversas situaciones.

2.1.7 Principios y compromisos organizacionales

El empowerment como el resto de todas las herramientas y técnicas tiene que estar fundamentado o basado en unos principios y compromisos (Johnson, 2005). Entre los principales principios se mencionan los siguientes:

- Establecer autoridad y responsabilidad sobre las actividades.
- Definir en conjunto modelos de excelencia.
- Proveer de la retroalimentación oportuna sobre el desempeño de los miembros del proceso.
- Reconocer a tiempo los logros.
- Confianza en el equipo.
- Promover una variada gama de cómo realizar las tareas (mejoramiento continuo).
- Tratar a los participantes con decoro y respeto.
- Dar la capacitación necesaria para alcanzar los objetivos y metas.
- Proveer de la información y herramientas necesarias para facilitar y asegurar la toma de decisiones adecuadas y oportunas. (p.4).

Luego de lo planteado por Johnson se considera estos principios como unos lineamientos, basados en el respeto, la confianza y el mejoramiento continuo.

El compromiso organizacional o lealtad de los colaboradores es definido como el grado en el que un colaborador se identifica con la organización y desea seguir activo en ella. Sostienen que el compromiso es mayor entre los colaboradores con más años de servicio en una organización,

aquellos que han experimentado éxito personal en la empresa y quienes trabajan en un grupo de colaboradores comprometidos (Davis y Newstrom 2000).

Para el compromiso organizacional, existen tres antecedentes en el ámbito de las relaciones interpersonales (San Martín 2005):

- **Confianza.** La investigación sobre confianza es abundante y se ha estudiado desde una perspectiva emocional o afectiva.
- **Satisfacción:** La visión tradicional de la satisfacción es entendida como el estado cognitivo del colaborador respecto a la adecuada o inadecuada recompensa recibida frente al sacrificio experimentado.
- **Normas relacionales:** Entre las posibles formas de regulación de la relación laboral se encuentra el desarrollo y aceptación de normas cooperativas o relacionales.

2.1.9 Área de aplicación y requisitos para la implementación de empowerment

Los enfoques tradicionales (De Administración) son necesarios sin embargo no bastan, se necesita aprender a dirigir más que a administrar, y a orientar más que a controlar. Lo anterior indica que es necesario reformular los conceptos tradicionales de la organización, liderazgo y ejecución de actividades gerenciales. (Drucker Peter, pag. 21)

El campo de aplicación del empowerment es amplio, puede aplicarse a cualquier tipo de empresa y en sus diferentes áreas funcionales. El principal recurso de la empresa es la fuerza laboral la cual no puede faltar en ninguna de las organizaciones.

Las implicaciones son las áreas de trabajo para el empowerment como lo es la Gerencia, la motivación, y el trabajo en equipo,

Para la aplicación de estas herramientas es necesario considerar estos requerimientos (Robbins, 2004, pag.258).

1. El primer requisito para implementar el empowerment es contar con el apoyo de la alta gerencia de la empresa.

2. La organización deberá tener definida una visión, una estrategia, unos valores, unas metas que deben ser conocida y compartida por todos los integrantes de la compañía. La visión establece lo que se quiere alcanzar, hacia donde debe ir la organización.
3. Creación de equipos de trabajo de una forma escalonada. Entendiéndose por equipos de trabajo Grupos cuyos esfuerzos individuales dan por resultados un desempeño mayor que la suma de los aportes de cada uno.
4. Integrar a todo el personal de la organización en las concepciones relacionadas con el Liderazgo, la delegación, equipos auto dirigido, entre otros.
5. Diseñar los cargos, así como las funciones, objetivos y responsabilidades relacionadas con el mismo
6. Implementar un buen sistema de comunicación para tener una retroalimentación En la mayor parte de las comunicaciones organizacionales, a una mayor retroalimentación corresponde una mayor probabilidad que el proceso de comunicación sea más eficaz”.
(Galeano 2000, p.1)

Debido al ritmo de los cambios el empowerment ya no es una opción sino una exigencia, puesto que cada vez más las empresas deben ser ágiles en la toma de decisiones. El éxito de las empresas en el futuro dependerá de explotar una fuente subutilizada de la capacidad humana que tiene que ocuparse para que las empresas sobrevivan por medio del facultamiento de los empleados, lo cual beneficia a la organización y a ellos mismos. Tiene un mayor sentido de propósito en su empleo y en su vida, y su participación se traduce en mejora continua y procesos en el lugar de trabajo. En una organización en la cual los empleados han sido facultados, éstos aportan sus mejores ideas e iniciativas al trabajo con mejor sentido de entusiasmo, Propiedad y orgullo. Actúan con responsabilidad y colocan los intereses de la organización primero que todo (BLANCHARD, 1996, pag. 65).

Compromiso de la gerencia: la gerencia debe comprometer a cambiar los métodos obsoletos de control sobre las actividades de los empleados y pasar a tener empleados facultados que hacen un trabajo efectivo. Dicho cambio se hará mediante la concientización de los beneficios que trae implementar el empowerment en las empresas para la obtención de los mejores resultados, tanto del ambiente del trabajo como la satisfacción de los clientes.

Luego de tener a la alta gerencia concientizada de la necesidad de implementar empowerment, es necesario que exista un cambio de actitud en la medida que su conducta refleje que el cambio es sincero y que existe la disposición de querer hacerlo, a la vez el compromiso que se tiene que dar está en función de la alta gerencia transmita poco a poco el compromiso hacia los diferentes niveles organizacionales de la empresa (Espelt y Rodriguez, 1999).

2.1.10 Ruta para la implementación del empowerment

Existe la necesidad de construir una ruta que impulse el cambio, y este requiere el apoyo y el compromiso de la alta gerencia y del nivel medio para implementar la iniciativa del cambio. La implementación exitosa de esta iniciativa dependerá del establecimiento de una fuerte alianza y de la obtención de un apoyo coherente para sacar adelante el proceso de cambio que requerirá una gran cantidad de tiempo. Por lo tanto, la ruta del empowerment se desarrolla en cinco etapas:

Planear: el empowerment es un proceso, no un destino. Es la etapa en que debe comprenderse que la marcha actual de la organización no es suficiente para lograr el éxito del mañana.

Analizar: el análisis comienza con la formulación de una visión compartida del futuro que se prefiere; también se formula y establece una misión con la participación de quienes la experimenta, todo esto genera compromiso y sentido de pertenencia en todos los niveles.

Diseñar: en esta etapa deben facilitar las reuniones relámpago (reuniones cortas), por lo menos dos veces a la semana; para establecer un dialogo en equipo sobre las necesidades de los clientes, el desempeño y las respuestas del equipo para agilizar la toma de decisiones.

Implementar: establecer una estrategia de comunicación para informar a la organización los cambios inminentes; debe haber un rediseño del cargo para que haya responsabilidad compartida en los miembros de la organización del equipo; deben compartir información y establecer una estrategia de reconocimiento y recompensa. ()

Evaluar: En esta etapa se realizan evaluaciones con regularidad para hacer comparaciones entre el estado actual y la visión; es una transición. Se evalúa el logro alcanzado comparándolo con los equipos; y se identifican nuevos coordinadores de empowerment o nuevos facilitadores (BLANCHARRD, 1996, pag. 90).

2.1.11 Bases de implementación del empowerment

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

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

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

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

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

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

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

- Fase 1. Reclutamiento de los individuos. En esta fase los equipos tienden a centrarse en el individuo, a tener objetivos individuales antes que grupales, a no compartir responsabilidades, a evitar cambios.
- Fase 2. Grupos. Los miembros desarrollan una identidad grupal, definen sus roles, esclarecen su propósito y establecen normas para trabajar juntos.
- Fase 3. Equipo. Los equipos se concentran en el propósito, los miembros no sólo lo entienden sino que están comprometidos con él y lo utilizan para orientar las acciones y decisiones.

Lo que hace diferente a un equipo efectivo es su liderazgo participativo, su responsabilidad compartida, estar unidos con un propósito, una comunicación excelente, la mira en el futuro, la mira en la tarea, sus talentos creativos y, por supuesto, su respuesta rápida ante las oportunidades.

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

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

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

Muchos gerentes llegan a esta etapa creen que han terminado, sin embargo, crear un equipo de alta eficiencia exige un paso más, una tercera etapa, lograr que la gente sea independiente. El rol del gerente pasa a ser el de un colaborador, quien debe ayudar y aconsejar a sus empleados, solicitar que vayan informándole sobre resultados, establecer parámetros, recibir aportes en cuanto a la forma de realizar las tareas inmediatas y dar más responsabilidad.

Empowerment es sin duda una buena estrategia, pero que por sí sola será incapaz de lograr un efecto positivo en la empresa, consiste en mucho más que el estudio de la información presentada. Involucra un gran esfuerzo por parte de todas las personas que forman parte de la empresa, que se traducirá en una nueva vida organizacional. Pero hay que subrayar que esta vida no sólo requiere esfuerzos y sacrificios, sino también un mejor ambiente para sus integrantes, una mayor eficiencia, calidad y un mejor nivel de vida en todos los aspectos para la organización. (Karla Leticia Lucas, 2004)

2.1.12 Estrategias para la integración de las personas al empowerment

Los colaboradores tienen algunas preocupaciones en implementar la filosofía de empowerment entre las que se encuentran (Blanchard 2007, pag. 50):

- La gente quiere más información de forma detallada.
- Se preguntan cómo los afectara de forma individual el cambio.
- Se preguntan qué se necesita para implantar el cambio.
- Se preguntan acerca de los beneficios o impactos del cambio hacia la organización.

Es importante dar respuesta consciente a todas estas preocupaciones para evitar la resistencia por parte de los colaboradores, cuanto más se propicie la participación de ellos, mayor será la integración que reconozca hacia la organización

Existen una gran variedad de mitos en la implementación del empowerment, entre los mitos más conocidos se pueden mencionar:

- Las personas que no pertenecen a la gerencia necesitan mucha capacitación antes que puedan tomar decisiones.

- La gerencia debe saber primero las respuestas antes de dejar que nadie trabaje en un problema.
- Todos deben estar en un equipo para la solución de problemas (Alverto Donis, 1999).

El salto de la jerarquía al empowerment no es cosa fácil, se requiere:

- Se comienza desde la cumbre
- Un cambio en la manera de pensar de todos los que conforman la organización.
- Actualizarse con regularidad.
- Colaborar con los demás en equipo de alto rendimiento y con compañeros estratégicos.
- Cultivar la creatividad y la calidad en involucrar a todos en la mejora continua (Alverto Donis, 1999).

Después que la alta gerencia este consiente de la necesidad de cambio de actitud, que su ejemplo ayude al compromiso de los empleados es entonces que debe ver la necesidad de capacitar al personal como elemento fundamental para el facultamiento en la toma de decisiones (Espelt y Rodríguez, 1999).

La capacitación se dará en forma gradual en el nivel gerencial, dado que son ellos los que deben impulsar el cambio desde la parte alta de la organización, luego se debe capacitar a los niveles de mandos medios (Jefes y Supervisores), hasta llegar a capacitar al personal no directivo. Dicho proceso de capacitación tendrá que ser en forma gradual debido a que es un proceso lento en el que se necesita cambiar valores y orientarlos hacia una cultura donde uno de los valores de la organización será el empowerment (Espelt y Rodríguez, 1999).

A la vez la idea que debe manejar la gerencia para capacitar al personal no directivo, está en función de la necesidad que los empleados tienen que se les enseñe sobre las actividades que se piensan que son gerenciales, entre ellas se encuentran: la toma de decisiones, fijación de objetivos, elaboración de planes, evaluaciones del desempeño, trabajo en equipo (Espelt y Rodríguez, 1999).

Existen en las empresas personas con gran talento y nunca se manifiestan o no se les brinda la oportunidad de expresar sus habilidades. Se aprovecha al máximo las destrezas y experiencias del

equipo utilizables de manera eficaz. Hay que enseñar a las personas a tener confianza en sus propias habilidades.

2.1.13 Creación de equipos de trabajo

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

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

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

Los gerentes es muy importante que consideren la energía que tienen los trabajadores para que puedan canalizarlos por el mejor camino. De los cuatro tipos de energía que existen: física, mental, emocional y de espíritu, es ésta última en la que más deben enfocar, porque es la que permite que las personas se animen. Sin embargo esto no significa que se descuide las otras.

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

Una investigación realizada por Wilson, identificó ocho atributos presentes en equipos con alta eficiencia:

1. Liderazgo participativo: crea interdependencia dando fuerza, libertad y servicio a otros.
2. Responsabilidad compartida: establece un medio en el cual todos los miembros del equipo se sienten tan responsables como el gerente por la eficiencia de la unidad de trabajo.

3. Comunidad de propósito: se tiene un sentido de propósito común en cuanto al por qué de la existencia del equipo y su función.
4. Buena comunicación: crea un clima de confianza y de comunicación abierta y franca.
5. La mira en el futuro: para ver el cambio como una unidad de crecimiento
6. Concentración en la tarea: se mantienen reuniones centradas en los resultados
7. Talentos creativos: los talentos y la creatividad individuales están al servicio del trabajo
8. Respuesta rápida: en la identificación y el aprovechamiento de las oportunidades.

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

- Fase 1. Reclutamiento de los individuos. En esta fase los equipos tienden a centrarse en el individuo, a tener objetivos individuales antes que grupales, a no compartir responsabilidades, a evitar cambios y a no enfrentar el conflicto.
- Fase 2. Grupos. Los miembros desarrollan una identidad grupal, definen sus roles, esclarecen su propósito y establecen normas para trabajar juntos.
- Fase 3. Equipo. Los equipos se concentran en el propósito, los miembros no sólo lo entienden sino que están comprometidos con él y lo utilizan para orientar las acciones y decisiones.

No todos los equipos pasan por estas fases de igual manera, algunos difieren en el tiempo que tardan en pasar de una fase a la siguiente y en otros cambian ciertas características de cada fase.

El papel del gerente en este aspecto consiste en identificar aquellos atributos que están en apoyo a su equipo para ser más eficientes y aquellos que se lo impiden.

En un equipo de alta eficiencia, el gerente es uno más de sus miembros, que participa con el resto de los empleados. Esto no implica que la unidad de trabajo funcione como una democracia o que el gerente no sea el responsable de lo que sucede (Rocio Cifiente, Lucia Noriega, 2005)

2.1.14 Resultados positivos del empowerment

Al aplicar el empowerment se logra observar los resultados efectivos entre los cuales se encuentran:

- La persona tiene y siente responsabilidad sobre su trabajo.
- Los puestos se revalorizan, porque el trabajador está presente en ellos.
- Las personas saben cuál es su rol dentro de la organización.
- La contribución de cada empleado es valorada.
- Cada individuo puede realizar distintas actividades.
- El trabajo significa un reto para cada individuo y no una carga
- Los empleados participan en la toma de decisiones y tienen autoridad para actuar en nombre de la empresa, sus opiniones son tomadas en cuenta
- Los individuos trabajan en equipo y desarrollan sus conocimientos y destrezas.
- El cliente se siente satisfecho.
- Hay un cambio de actitud, ya no se hacen las cosas por hacerlas sino porque desean hacerlo bien.
- los empleados se sienten comprometidos.
- Comunicación mejora en todos los niveles de la institución, sobre todo la de jefe-subordinado.
- Una organización más productiva, con un mínimo de costos de operaciones. (Ávila, 2000, p 7)

El empowerment es una excelente herramienta que integra todos los recursos, personas, capital, manufactura y tecnología, lograr una comunicación eficaz para mejorar los procesos, alcanzar una organización más productiva, competente y a la vanguardia con los cambios en el contexto actual, como lo demuestra la figura 4.



Figura 4. Diferencias del empowerment

El compromiso es otro factor a fortalecer, el cual permitirá una mayor responsabilidad por parte de cada uno de los miembros de la empresa en lograr con éxito la misión y visión de la misma.

2.1.15 Factores que impulsan el fracaso del empowerment

El fracaso de las organizaciones al tratar de implantar el empowerment, se debe a que descuidan la aplicación de la herramienta además no le comunican de forma correcta y especificada a todo el personal cuales son los objetivos que se buscan con este cambio tan fundamental, tampoco se les informa a los trabajadores las responsabilidades, deberes y lo que se espera de cada uno de ellos.

Si no se incorporan los factores fundamentales que toca el empowerment (satisfacción al cliente, mejora en los resultados financieros, y retener y atraer a los empleados adecuados), los gerentes obtendrán resultados mediocres. (Ávila, 2000).

La resistencia al cambio es uno de los factores que más afecta el empowerment, entre las principales resistencias esta:

- Mantener Silencio ante la idea.
- Rechazar antes de la explicación total de la idea.
- Ridiculizar propuesta.
- Exagerar méritos de la propuesta.

- Mencionar no concordancia con los objetivos grupales o políticas de la institución.
- Defender sencillez previa.
- Modificar propuesta substancial.
- Atacar la persona autor (James A. F.Stoner, pag. 452).

2.2 La toma de decisiones

En los diferentes puestos de trabajo existentes en una organización, puede generalizarse que está implícito el hecho que se toman decisiones de diferente índole, de distinto nivel de responsabilidad e impacto. Por ello, es necesario que los mandos superiores como el titular del puesto conozcan su alcance dentro de la organización.

Tomar decisiones es un proceso mediante el cual se realiza una elección entre las alternativas o formas para resolver diferentes situaciones o problemas potenciales. Este proceso hacia la selección de la alternativa correcta, entre las diversas opciones, dependerá del conocimiento de las opciones disponibles, de la comprensión de las consecuencias y de la valoración personal.

Esto nos lleva a cuestionar qué niveles de decisión deben ser delegados. Para ello, se han clasificado las decisiones de acuerdo a la frecuencia y a las circunstancias en las que se presenta (Johnn Sinnd 2010).

2.2.1 Decisiones programadas

Son aquellas que se toman con frecuencia, es decir son repetitivas y se convierte en una rutina tomarlas; para ellas existe un método definido de solución que dichas situaciones se presentan con regularidad. Éstas también reciben el nombre de “decisiones estructuradas” se conocen los pasos a seguir para llegar a la Solución (Johnn Sinnd 2010).

Los puestos de trabajo, en donde se toman este tipo de decisiones, no requieren del diseño de alternativas, sino que se rigen por el procedimiento definido con anterioridad.

2.2.2 Decisiones no programadas

Se conocen como “decisiones no estructuradas” y se presentan situaciones con poca frecuencia. Al igual se evidencia en circunstancias que, por su naturaleza, requieren de un período de tiempo para su resolución. Por lo tanto, debe seguirse un proceso o modelo específico de solución (John Sinnd 2010).

Estos tipos de decisiones no están bajo alguna política, se dan en casos excepcionales. Como por ejemplo, qué decisión tomar al enfrentar una negociación de alto nivel, qué medidas tomar frente a la competencia, entre otros.

2.2.3 Confianza y motivación para la toma de decisiones

Es primordial que la gerencia tome la importante decisión de motivar a su personal debe tener en cuenta la relación directa que existe entre confianza y motivación, en la medida que se brinde confianza se incrementará la motivación del personal, los empleados perciben que se les ha depositado confianza para tomar decisiones por si solos, sentirán que se enfrentan a nuevos retos, lo cual se traduce en un incremento en la motivación por querer alcanzar un logro en la motivación.

Para que los empleados sientan confianza en sí mismos es necesario que el jefe les demuestre que confía en ellos, por medio del elogio por el trabajo realizado o mencionar sus conocimientos y habilidades, así como también promover el crecimiento personal fundamentado en la autonomía que se les otorgue (Galeno Jose 2000).

2.2.4 Comunicación en las organizaciones

La naturaleza de las relaciones que estructuran la comunicación en la organización es de dos tipos: una comunicación forma, y una comunicación informal (James A. F.Stoner 350).

2.2.5 Comunicación formal

Es la comunicación que la organización, como totalidad, ha regulado. La comunicación formal define las reglas de comunicación estables en la organización. Por lo tanto la comunicación formal define el modo en que cada miembro de la organización ha de comportarse para confirmar el tipo de relación que han de mantener los miembros de la organización entre sí (James A. F.Stoner 351).

Se establece que la comunicación formal cumple dos principales funciones en la organización: permitir la toma de decisiones y motivar. Para garantizar la toma de decisiones y lograr niveles adecuados de motivación en los miembros, las organizaciones conforman estructuras que faciliten la transmisión de la información. Para que la información sea transmitida es necesario que exista un flujo de comunicación que lo permita. Este flujo de comunicación debe cumplir los siguientes objetivos de información: transmitir la información útil para la toma de decisiones, transmitir la información con exactitud, transmitir la información con rapidez, y transmitir la información sin errores (James A. F.Stoner 351).

La comunicación Formal se puede dar en dos direcciones, comunicación vertical y comunicación horizontal.

Comunicación vertical: Puede ser descendente o ascendente.

En la comunicación vertical descendente, fluye La información que permite la regulación y control de la conducta de los subordinados, tal como:

- Instrucciones sobre la tarea
- Comprensión de la tarea y su relación con otras tareas: justificación del trabajo
- Información sobre procedimientos y prácticas
- Información al empleado, sobre su rendimiento y ejecución
- Información ideológica para inculcar un sentido de misión

En la comunicación vertical ascendente fluye la información que permite comprobar la comprensión de la comunicación y actualizar la información (James A. F.Stoner 351).

Comunicación Horizontal: consiste en un intercambio lateral de mensajes entre miembros de un mismo nivel jerárquico. En este camino de comunicación el poder queda fuera de la estructura lineal, se convierte en poder informal. También supone la existencia de un poder formal situado fuera de la estructura lineal, como en las cooperativas (James A. F.Stoner 352).

2.2.6 Comunicación informal

Se forma en torno a las relaciones sociales de los miembros, y surge siempre que un miembro siente la necesidad de comunicarse con otro sin que exista ningún canal formal para ello, o si los que existen son inadecuados. Son las interacciones que conforman relaciones no reguladas por la comunicación formal. Este tipo de comunicación aparece donde la comunicación formal es insuficiente para las necesidades emocionales y de información de los miembros de la organización. Estas redes ayudan a mantener relaciones sociales ajenas a las relaciones estipuladas en las normas, generan sistemas políticos y de inteligencia de los encargados en tomar decisiones (James A. F.Stoner 353).

Capítulo 3

Marco Metodológico

3.1 Tipo de investigación

La investigación descriptiva se encarga de conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones.

3.2 Sujeto de investigación

Para esta investigación la empresa solicitó realizar las encuestas a los ocho colaboradores que pertenecen a los mandos medios.

Sujeto 1: el Supervisor de Operaciones es el responsable de delegar las tareas y supervisar a diario a los encargados de cada proyecto (1).

Sujeto 2: el Coordinador de garita es el responsable de supervisar a los guardias asignados en cada garita. (1)

Sujeto 3: el Contador General es el responsable de llevar la contabilidad de la empresa en conjunto con el departamento de Contabilidad. (1)

Sujeto 4: los Administradores de Oficinas son cinco colaboradores, quienes son los responsables de la atención al cliente, seguimiento de quejas y recibir los pagos mensuales de servicios. (5)

Puesto	No.
Supervisor de Operaciones	1
Coordinador de Garita	1
Contador General	1
Administradores de Oficinas	5
Total	8

Tabla 2. Sujetos de Investigación. Fuente: elaboración propia

La empresa Administradora de Servicios es pequeña, cuenta con ocho colaboradores que conforman los mandos medios. Para este estudio no se aplicó el cálculo de la muestra estadística porque la población es finita, se consideró conveniente realizar el estudio con todos los mandos medios de la empresa.

3.3 Instrumento de la recopilación de datos

Se realizó un cuestionario con once preguntas cerradas, de respuesta múltiple y dicotómica. Las cuales se utilizaron como instrumento para validar la problemática en la organización. Los mandos medios del estudio está conformado por: Supervisor de Operaciones, Coordinador de Garita, Contador General y Administradores de Oficinas

3.4 Proceso de validación de los instrumentos

- A. Requerir apoyo de los colaboradores que desempeñen un mando medio en la organización.
- B. Para no interferir en las tareas asignadas en la empresa, la encuesta se trasladara afuera de las instalaciones de la empresa.
- C. Brindar instrucciones para el llenado del cuestionario.
- D. Posterior pasar el cuestionario.
- E. Tabular los cuestionarios.
- F. Evaluar los resultados que proporcionaron las encuestas.
- G. Presentar los resultados obtenidos.

Capítulo 4

Diseño de la investigación

El proceso de la investigación comprende las siguientes etapas:

4.1 Programa de actividades de investigación

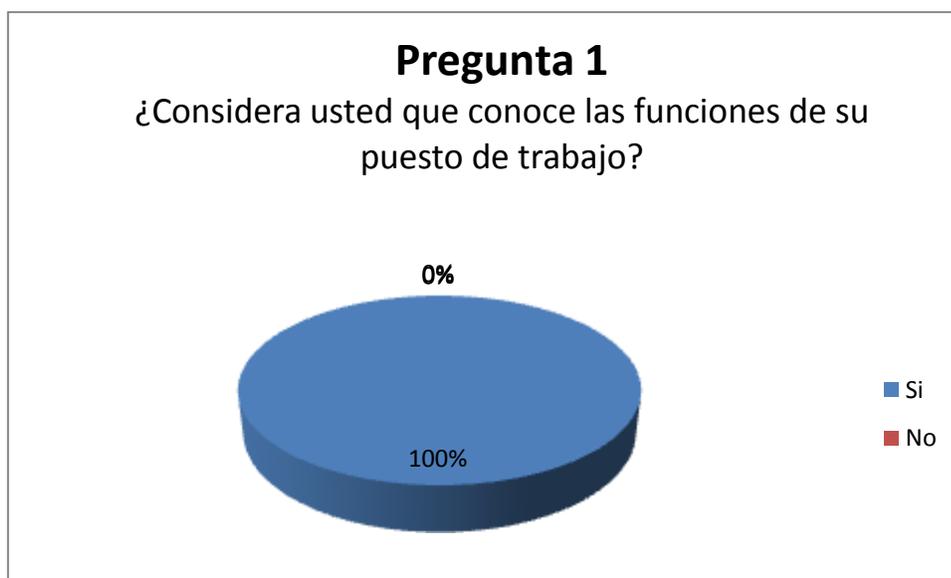
- a) Investigación preliminar sobre la situación de la empresa.
- b) Diagnostico general y específico de la empresa.
- c) Antecedentes de la empresa.
- d) Definición del tema de investigación.
- e) Análisis FODA.
- f) Desarrollo del Marco Conceptual.
- g) Desarrollo del Marco Teórico.
- h) Elaboración del planteamiento del problema.
- i) Definición de la pregunta de investigación.
- j) Definición de la justificación de la investigación.
- k) Establecer Objetivo General.
- l) Establecer Objetivos Específicos.
- m) Determinación de los alcances y límites de la investigación.
- n) Desarrollo del Marco Metodológico.
- o) Establecer el tipo de investigación.
- p) Delimitar los sujetos de investigación.
- q) Desarrollo de los instrumentos de investigación.
- r) Validación de los instrumentos de investigación.
- s) Desarrollo del diseño de investigación.
- t) Investigación de campo.
- u) Recolección de datos.
- v) Análisis de datos.
- w) Trabajo de campo.
- x) Entrevistas con los mandos medios de la empresa.

- y) Análisis de resultados.
- z) Presentación de propuesta.

4.2 Cronograma de Investigación

Actividad	Mes																											
	Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Desarrollo del Marco Conceptual																												
Investigación Preliminar de la situación actual de la empresa																												
Diagnostico general y especifico de la empresa																												
Antecedentes de la empresa																												
Definición del Tema de investigación																												
Análisis FODA																												
Desarrollo del Marco Conceptual																												
Desarrollo del marco Teórico																												
Elaboración del planteamiento del problema																												
Definir de la pregunta de investigación																												
Definir de la justificación de investigación																												
Establecer del objetivo general																												
Establecer de los objetivos específicos																												
Determinación de los alcances y límites de la investigación																												
Desarrollo del Marco Metodológico																												
Establecer el tipo de investigación																												
Delimitar los sujetos de la investigación																												
Desarrollo de los instrumentos de investigación																												
Validación de los instrumentos de investigación																												
Desarrollo del Diseño de Investigación																												
Investigación de campo																												

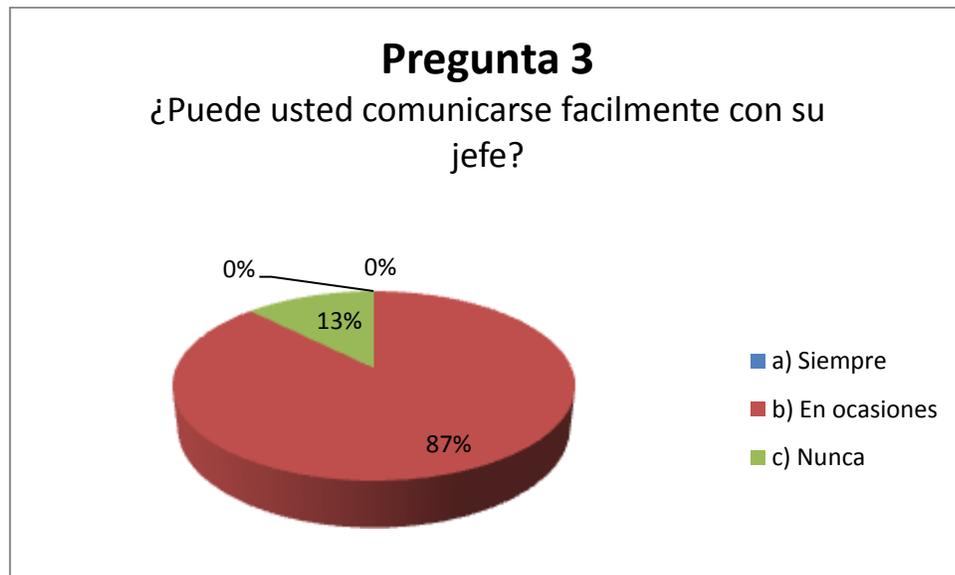
4.4 Presentación de resultados



El 100% de los colaboradores respondieron que si conocen las funciones que desempeñan en cada puesto de trabajo.



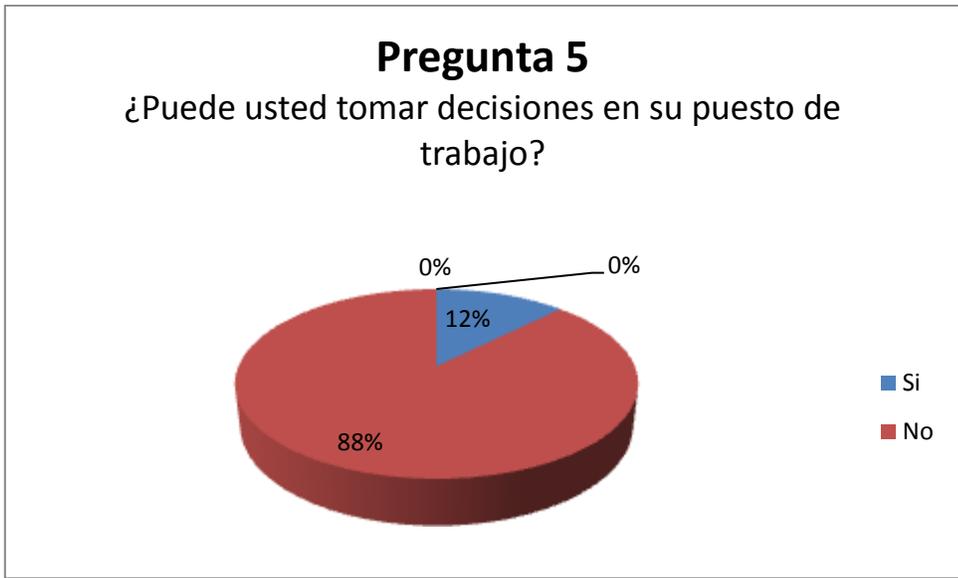
El 50% de los colaboradores indicaron que la comunicación entre la gerencia y los mandos medios es buena, el 12% cree que es muy buena, y el 38% considera que la comunicación es regular.



El 87% de los colaboradores respondieron que en ocasiones la comunicación con su jefe es fácil, el 13% restante indicó que nunca pueden comunicarse con su jefe.



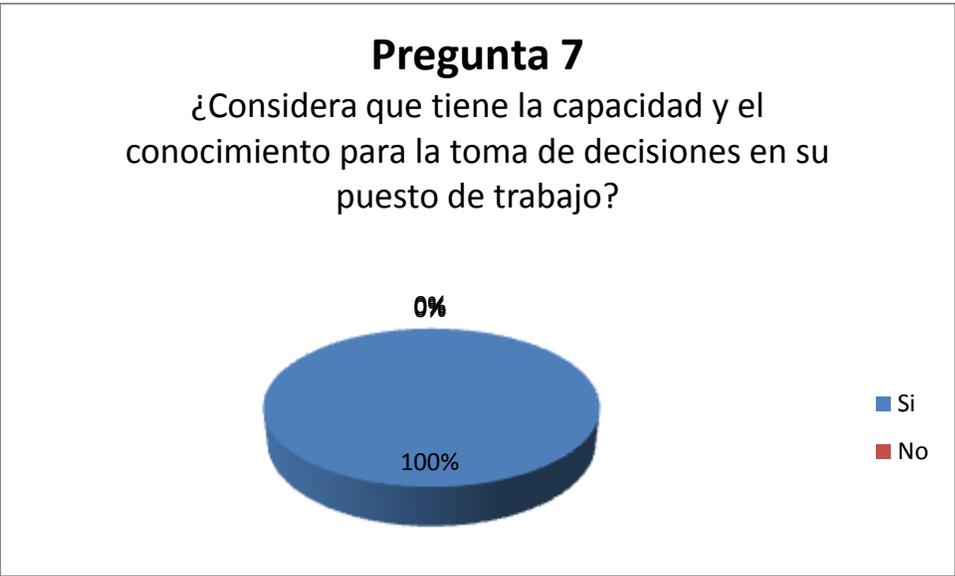
El 62% de los colaboradores indica que en ocasiones se trabaja en equipo, el 38% restante respondió que nunca se trabaja en equipo dentro de la organización.



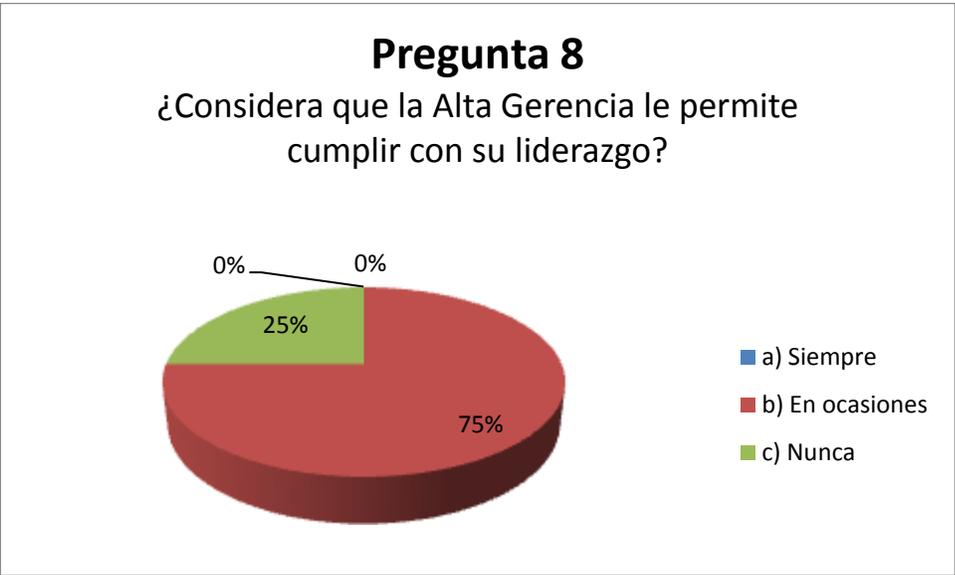
El 88% de los colaboradores pertenecientes a los mandos medios indican que no pueden tomar decisiones en su puesto de trabajo, el 12% restante si tiene empoderamiento para la toma de decisiones de su departamento.



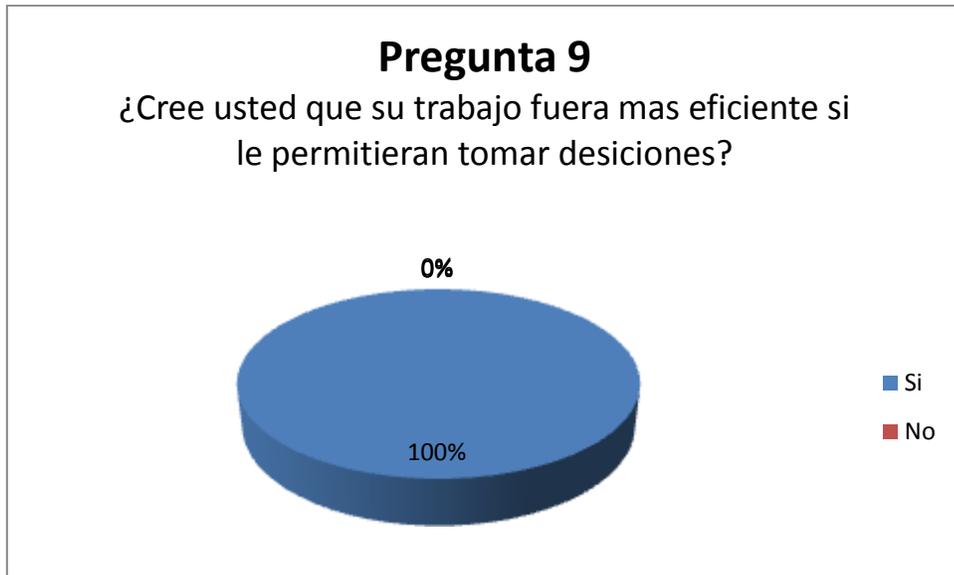
El 100% de los colaboradores respondieron que desconocen si existen políticas para la toma de decisiones



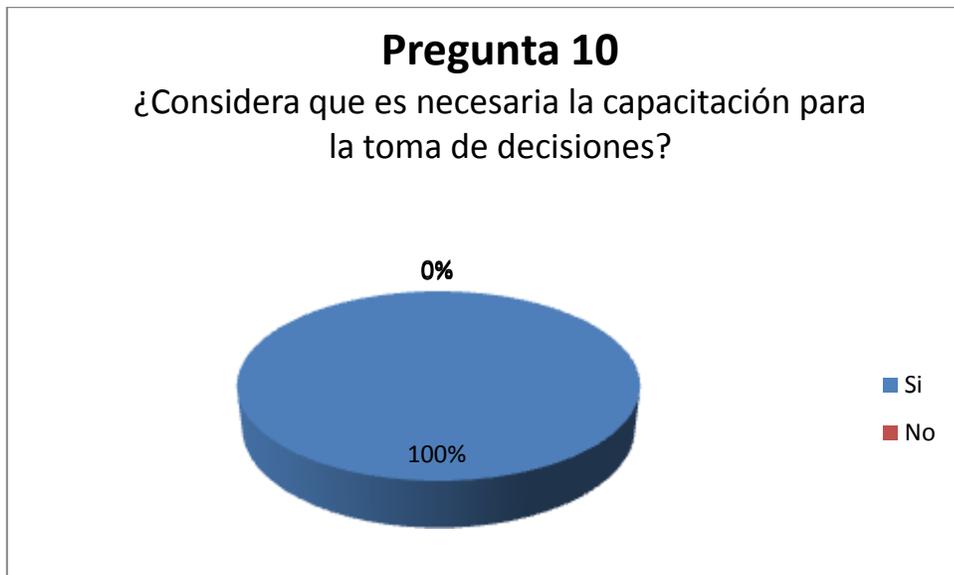
El 100% de los colaboradores respondieron que tienen la capacidad y el conocimiento para la toma de decisiones en su puesto de trabajo.



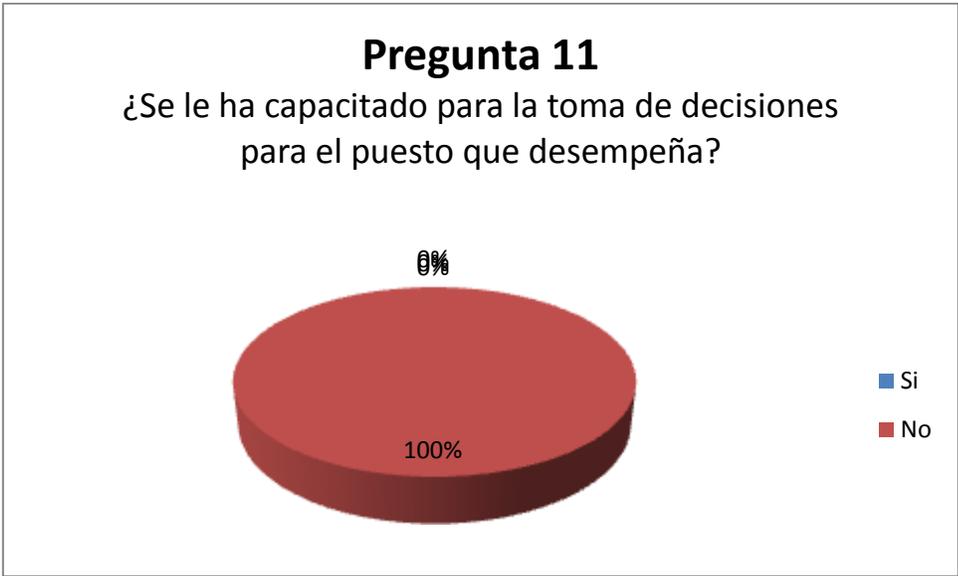
El 75% de los colaboradores pertenecientes a los mandos medios, respondieron que en ocasiones la alta gerencia les permite cumplir su rol de líder. El 25% restante indicó que nunca pueden cumplir con su rol de liderazgo en el departamento que tienen a su cargo.



El 100% de los colaboradores indican que su trabajo fuera más eficiente si le permitieran tomar decisiones en el departamento que tienen a su cargo.



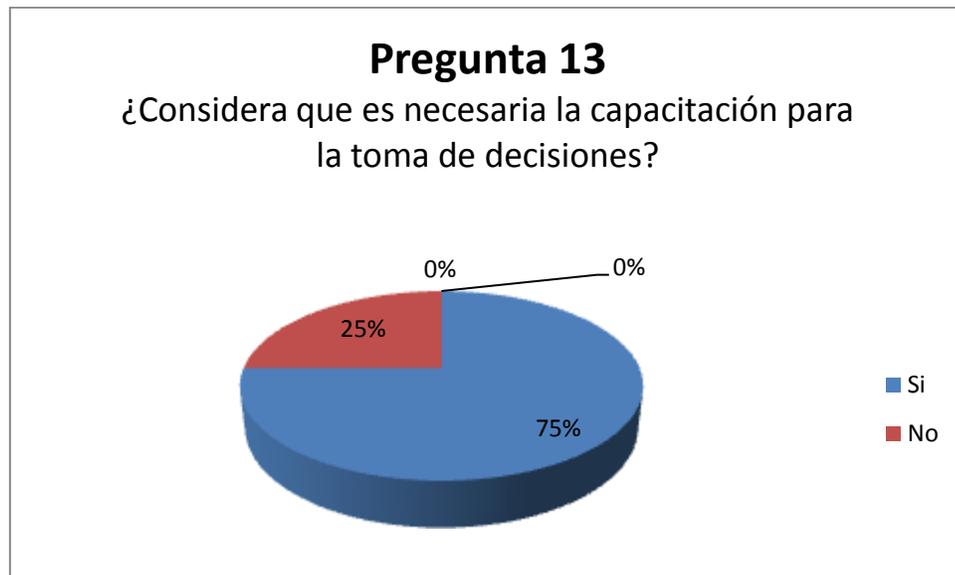
El 100% de los colaboradores considera que si es necesaria la capacitación para la toma de decisiones en cada departamento.



El 100% de los colaboradores pertenecientes a los mandos medios, respondieron que no han recibido capacitación para la toma de decisiones en el puesto que desempeña.



El 87% de los colaboradores respondieron que si saben que es empowerment, el 13% restante desconocen que es empowerment.



El 75% de los colaboradores pertenecientes a los mandos medios consideran que es necesaria la capacitación, el 25% restante piensa que no es necesaria la capacitación.

4.5 Análisis de resultados

Luego de generar la encuesta a ocho personas de cada uno de los departamentos involucrados de la empresa encuestada, se determinó que los empleados conocen las funciones de los puestos que desempeñan, sin embargo no conocen las políticas que maneja la empresa para la toma de decisiones.

El mayor porcentaje de empleados indican que la comunicación con los mandos medios es complicada, siendo este una limitante para la toma de decisiones y por ende genera retrasos importantes en las actividades cotidianas. Se considera que el trabajo en equipo es una limitante que se tiene en la empresa, derivada de la falta de buena comunicación con los mandos medios.

Las mayores limitantes que tienen los puestos de trabajo se debe a la carencia en la toma de decisiones, falta de capacitación en las reglas y políticas que tiene la empresa, por ende no se delega la responsabilidad para que pueda tomar decisiones en su trabajo cotidiano. El personal tiene la capacidad para la toma de decisiones, sin embargo, por la falta de capacitación los

colaboradores prefieren no tomar decisiones y buscan consultar siempre a la gerencia para no equivocarse. Se considera que si existiera una constante formación estarían en la facultad para abordar decisiones acertadas y con mayor rapidez en los puestos de trabajo.

Para implementar el empowerment, es necesario explicar a los colaboradores involucrados en qué consiste la herramienta administrativa, además deben crear nuevas políticas en las cuales se especifiquen que tipo de acciones tienen la facultad para autorizar.

Capítulo 5

Propuesta de solución a la problemática

5.1 Diseño de políticas para facultar a los mandos medios

Objetivo

Implementar un plan de políticas para la toma de decisiones en los mandos medios que tiene como propósito guiar a los miembros de la organización ha determinar que políticas están permitidas para cada puesto que desempeñen. Cada política está firmada por el Gerente General quien autoriza el documento.

Responsables

Los mandos medios son los siguientes:

- Coordinador de garitas.
- Supervisor de Operaciones.
- Contador General.
- Administradores de oficinas.

5.1.1 Políticas asignadas para el coordinador de garitas

	<h2>Cambio de Empresa de Seguridad</h2>	Fecha: __/__/__
<p>Descripción:</p> <p>El coordinador de garita, está facultado para realizar el cambio de empresa de seguridad, según considere de beneficio para los condóminos y la organización.</p>		
<p>Que puede realizar:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Verificar el listado de Empresas de seguridad con Licencia de Operación 2. Confirmar el presupuesto que se tiene para el pago de la empresa nueva. 3. Solicitar tres cotizaciones de empresas de seguridad, según crea son la mejor opción para la compañía. 4. Si las cotizaciones son viables para ser tomadas en cuenta, deberá concertar cita en las instalaciones de cada empresa de seguridad. 5. Deberá entregar un informe a gerencia del porque según su experiencia considera usted que es la mejor opción para ser tomada en cuenta. 6. Enviar por correo electrónico a la empresa seleccionada el contrato de servicios con los anexos. Este deberá regresar por la misma vía que está de acuerdo con cada clausula. 7. Se establece fecha para el ingreso de la empresa de seguridad seleccionada. 		
<p>Que no se puede Realizar:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ingresar a la organización empresas de seguridad que no estén autorizadas por la DIGESSP. 2. Tomar en cuenta empresas que cuenten con Acuerdo gubernativo y Ministerial. 3. Si el precio excede el presupuesto asignado deberá consultar a Gerencia General, antes de tomar la decisión. 4. Aceptar algún beneficio personal a cambio del ingreso de una empresa de seguridad. 		
<p>Firmas:</p>		
Nombre Director General	Nombre Gerente General	Sello Empresa



Reparación de equipos

Fecha:

__/__/__

Descripción:

El coordinador de garita, es el responsable de coordinar las reparaciones preventivas y necesarias para el óptimo funcionamiento del equipo que se encuentra bajo su cargo en cada proyecto.

Que puede realizar:

1. Cada proveedor debe estar autorizado por Gerencia General
2. Tener una cotización del trabajo a realizar.
3. El monto para cada reparación está autorizado hasta Q 4,000.00 por cada proyecto.
4. El proveedor debe generar un reporte de la reparación o instalación realizada.
5. Adjuntar fotografías de los trabajos realizados por el proveedor.
6. Cada reparación o cambio de equipo que se realice, el proveedor deberá entregar las piezas cambiadas.
7. El tiempo máximo para la solución de cualquier reparación es de 24 Horas.
8. Está permitido cotizar con nuevos proveedores.

Que no se puede Realizar:

1. Las reparaciones superiores a Q 4,000.00 requieren una orden de compra firmada por el Gerente General de la empresa, antes de confirmar los trabajos.
2. Cambiar de proveedores para las reparaciones.
3. Si cotiza con nuevos proveedores deberá solicitar autorización a Gerencia General.
4. Realizar reparaciones después de 24 Horas. (Deberá presentar justificación a gerencia del por qué).

Firmas:

Nombre Director General	Nombre Gerente General	Sello Empresa

	Resolución de conflictos		Fecha: _ / _ / _
Descripción: El coordinador de garita debe apoyar a los residentes con los inconvenientes que reporten en el servicio de seguridad en cada proyecto. En busca del buen servicio prestado por la organización.			
Que puede realizar: <ol style="list-style-type: none"> 1. Está facultado el coordinador de garita para solucionar cualquier inconveniente. 2. Escuchar el malestar que el residente expone sobre el servicio de seguridad. 3. Realizar el seguimiento necesario para la resolución efectiva. 4. Prestar atención personalizada en apoyo al vecino afectado. 5. La resolución de las quejas no deben exceder de 24 Horas. 			
Que no se puede Realizar: <ol style="list-style-type: none"> 1. Ofrecer realizar algún reembolso o pago por requerimiento del residente. 2. Solucionar una queja después de 24 Horas. 			
Firmas:			
Nombre Director General	Nombre Gerente General	Sello Empresa	

5.1.2 Políticas asignadas para el Supervisor de Operaciones

	<p>Compra de materiales y herramientas</p>	<p>Fecha: _/ _/ _</p>
<p>Descripción: El supervisor de operaciones podrá realizar las compras de materiales, herramientas y suministros, que crea necesarios para un mejor desempeñar de sus labores</p>		
<p>Que puede realizar:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Se autoriza realizar las compras que no excedan de Q500.00, en los proveedores previo a ser autorizados por la organización. 2. Es permitido realizar compras mayores a Q500.00 y menores Q1000.00 únicamente con una orden de compra. 3. Tiene permitido autorizar la compra de suministros que se realiza una vez al mes. 4. Podrá autorizar compra de comida de los empleados que continúen en labores después de su jornada laboral. 		
<p>Que no puede Realizar:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. No autorizara compras mayores a Q1000.00, sin previa autorización del gerente administrativo 2. No podrá autorizar la compra de nueva maquinaria, sin previa autorización del gerente administrativo 		
<p>Firmas:</p>		
<p>Nombre Director General</p>	<p>Nombre Gerente General</p>	<p>Sello Empresa</p>

	Resolución de problemas Enfocados al servicio.	Fecha: ___/___/___
Descripción: El supervisor de operaciones podrá tomar decisiones a problemas que afecten el servicio prestados a los vecinos de las diferentes residenciales.		
Que puede realizar: <ol style="list-style-type: none"> 1. En emergencias de mantenimiento, el supervisor de operaciones podrá movilizar el personal según considere necesario. 2. Podrá autorizar las horas extras del personal de mantenimiento. 3. El supervisor de operaciones deberá resolver el inconveniente en el lapso de seis horas desde su reporte. 4. Tiene permitido contratar personal externo para la resolución de emergencias, este no puede exceder de Q 350.00 al día, y Q1000.00 al mes 5. El supervisor de operaciones podrá autorizar la reparación no mayor a Q 1500.00 de equipos que afecten al servicio prestado al cliente 		
Que no puede Realizar: <ol style="list-style-type: none"> 1. No se permite contratar personal fijo. 2. No se podrá autorizar reparaciones que superen los Q1500.00 		
Firmas:		
Nombre Director General	Nombre Gerente General	Sello Empresa

	Manejo del personal	Fecha: ___/___/___
Descripción: El supervisor de operaciones podrá tomar decisiones sobre el personal a su cargo, siempre que no vayan contra la moral y ética laboral.		
Que puede realizar: <ol style="list-style-type: none"> 1. Podrá contratar personal externo que este no exceda de Q350.00 al día, y Q1000.00 al mes 2. Toda contratación del personal para diversos servicios que exceda los 3 días deberá ser con orden de compra. 3. Se tiene permitido la movilización del personal en los diferentes residenciales de acuerdo a las necesidades que se presenten. 		
Que no puede Realizar:. <ol style="list-style-type: none"> 1. El supervisor de operaciones no podrá aplicar descuentos al personal de la organización, sin previa autorización del Gerente de Recursos Humanos 2. Autorizar vacaciones al personal sin previa autorización del Gerente de Recursos Humanos 3. Autorizar aumentos al personal sin previa autorización del Gerente de Recursos Humanos 4. Despedir al personal sin previa autorización del Gerente de Recursos Humanos 		
Firmas:		
Nombre Director General	Nombre Gerente General	Sello Empresa

5.1.3 Políticas asignadas para el Contador General

	Autorización de pagos de cajas chicas	Fecha: _/ _/ _
Descripción: El Contador administrativo estará a cargo de autorizar y realizar el pago de cajas chicas de los diferentes proyectos y departamentos de la organización.		
Que puede realizar: <ol style="list-style-type: none"> 1. La persona solicitante no podrá tener más de dos vales pendientes de liquidación. 2. Hacer el reembolso de gastos percatándose que el 60% asignado a caja chica ya fue utilizado por el colaborador a cargo. 3. El personal de contabilidad podrá cancelar compras de cajas chicas que se realicen por emergencia menores a Q1500.00 		
Que no puede Realizar: <ol style="list-style-type: none"> 1. Las facturas que respalden la compra de gastos por medio de caja chica no se aceptaran bajo los siguientes conceptos: 2. No será pagadas las facturas que indique en la descripción, consumo de bebidas alcohólicas, Pago de propinas. 3. Si el documento se encuentra tachado, borrones, alterado, otros. 4. Las facturas deben ser canceladas en efectivo. 5. No se cancelaran facturas que no estén a nombre de la compañía 6. Todo gasto deberá ser reportado en un periodo no mayor a 30 días 		
Firmas:		
Nombre Director General	Nombre Gerente General	Sello Empresa

5.1.4 Políticas asignadas para los Administradores de Oficinas

	Resolución de problemas Servicio al Cliente		Fecha: _/ _/ _
Descripción: El Administrador de Oficina podrá tomar decisiones de inmediato a problemas que afecten el servicio al cliente, con la finalidad de ser más efectivos en brindar una respuesta al vecino.			
Que puede realizar: <ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar convenios de pago. 2. Organizar eventos motivacionales para los colaboradores de cada oficina. 3. Podrá autorizar las horas extras al personal de servicio al cliente. 4. Toma de decisión para la organización de la oficina y personal. 5. El administrador debe gestionar las quejas del vecino en el departamento que corresponde. 6. Resolución de quejas no debe ser mayor a un lapso de seis horas desde su reporte. 7. Realizar compras de insumos no mayor a Q 350.00. 			
Que no puede Realizar: <ol style="list-style-type: none"> 1. No se permite que realicen más de 3 horas extras diarias. 2. No se podrá autorizar compras mayores de Q 351.00. 3. Solución de quejas mayor a seis horas. 4. Organizar más de un evento motivacional al mes. 			
Firmas:			
Nombre Director General	Nombre Gerente General	Sello Empresa	

5.2 Plan de Comunicación

		<h2>Comunicación de Propuesta</h2>	
<h3>Fase No. 1</h3>			
Lugar	Restaurante La Estancia	Fecha	12/01/2016
Área	Pérgola "Estancia Plazuela"	Hora	08:00
Capacidad	12 a 15 personas	Duración	3 Horas
Dirección	12 calle 7-69 zona 9	Participantes	12
Moderador	Encargado de Recursos Humanos		
<p>Objetivo: Exponer las políticas autorizadas por Gerencia General para la toma de decisiones en los mandos medios de la organización.</p>			
Colaboradores Participantes			Cantidad
Mandos Medios			
·	Contador General		1
·	Coordinador de garitas		1
·	Administradores de oficinas		5
·	Supervisor de Operaciones		1
Otros			
·	Gerencia General		1
·	Gerencia Financiera		1
·	Asistente de Gerencia General		1
·	Encargado de Recursos Humanos		1
Total de Participantes			12

Firma
(Gerencia General)



Comunicación de Propuesta

Fase No. 2

Lugar	Restaurante La Estancia	Fecha	12/01/2016
Área	Pérgola "Estancia Plazuela"	Hora	08:00
Capacidad	12 a 15 personas	Duración	180 minutos
Dirección	12 calle 7-69 zona 9	Participantes	12
Moderador	Encargado de Recursos Humanos		

Programa de la comunicación

Actividad	Duración
· Bienvenida	05 minutos
· Ordenar desayuno a la carta	10 minutos
· Desayunar en grupo	60 minutos
· Exponer las políticas por cada mando medio	45 minutos
· Resolución de dudas	40 minutos
· Palabras del Gerente Financiero a sus colaboradores	05 minutos
· Palabras finales del Gerente General	10 minutos
· Palabras de agradecimiento	05 minutos
Total de Minutos	180 minutos

Firma
(Gerencia General)



Comunicación de Propuesta

Presupuesto

Lugar	Restaurante La Estancia	Fecha	12/01/2016
Área	Pérgola "Estancia Plazuela"	Hora	08:00
Capacidad	12 a 15 personas	Duración	180 minutos
Dirección	12 calle 7-69 zona 9	Participantes	12
Moderador	Encargado de Recursos Humanos		

Descripción Financiera

Actividad	Costo
· Alquiler de salón	Q750.00
· Desayunos a la carta	Q1,500.00
· Programas impresos	Q12.00
· Agendas promocionales 2016	Q1,080.00
Total	Q3,342.00
Capacitaciones	Costo
· Toma de decisiones (INTECAP) Febrero 2016	Q750.00
· Comunicación organizacional (INTECAP) Junio 2016	Q600.00
Total	Q1,350.00
Total de costos	Q4,692.00

Firma
(Gerencia General)

Conclusiones

1. Los mandos medios de una organización se pueden facultar por medio del empowerment esta es una herramienta administrativa que empodera a los colaboradores para tomar de forma efectiva decisiones para cada área o departamento.
2. Es necesario la creación e implementación de procesos predeterminados que promuevan la toma de decisiones en los mandos medios. La falta de estos puede generar atrasos en las decisiones que surjan de la prestación de servicios y por ende retrasar las actividades del departamento.
3. Se deben determinar procedimientos que estén apegados a una estructura formal por medio de las políticas previamente autorizadas por gerencia general; para delimitar hasta donde tiene cada mando medio injerencia en las decisiones del área que esté a cargo.

Referencias Bibliográficas

1. Alverto Donis, 1999, Trabajo de Investigación sobre empowerment, Universidad Tecnológica
2. Blanchard, K. (2007): empowerment, 3 claves para lograr que el proceso de facultar a los empleados funcione en su empresa. México. Norman ediciones.
3. BLANCHARRD, KEN “Empowerment.3 Claves para que el, proceso de facultar a los empleados funcione en su empresa” 1ª edición, Grupo editorial Norma, 1996 Pág.1-117
4. Davis, K. Y Newstrom, J. (2000): Comportamiento humano en el trabajo. México, ed. Mc. Graw Hill
5. Drucker Peter, Los nuevos desafíos en su gerencia , pag 20-25
6. James A. F.Stoner, Administración. Pág. 1 a la 457. Sexta Edición.
7. Karla María Leticia lucas guzmán (2004) "Empowerment como una herramienta de mejora del servicio al cliente en una empresa de venta de repuestos para vehículos" Tesis Universidad San Carlos de Guatemala.
8. Manual de estilos para elaborar opciones de egreso, Universidad Panamericana, 2013.
9. Roberto Hernandez Sampieri, (2014) “Metodología de la Investigación” 6ª. Edición.
10. ROBBINS, S. (2004). Comportamiento Organizacional. (10ma ed.). México: Editorial Peason Educación-Prentice Hall.
11. Rocio Eunice Lopez Cifientes, Lucia de los Angeles Noriega Arriaga, “Empowerment, una herramienta de cambio administrativo para lograr el éxito empresarial”, Tesis Universidad San Carlos de Guatemala
12. Rusell Robinson, 1998, Como Crear empowerment, Edit. Mac Graw Interamericana, Colombia.
13. San Martín, G. S. (2005): “Una Comparación del Compromiso Organizacional del Trabajador Español y el Trabajador Mejicano”. Universidad de Burgos.
14. Terry Wilson, Gestión 2000, Manual del empowerment”, Edición lengua Castellana, España 1997.

Fuentes Electrónicas

1. AVILA, Reinaldo. (2000). Empowerment. Documento en línea consultado el 24 de Febrero de 2015, Disponible en: www.monografias.com/trabajos14/emp/emp.shtml
2. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/empower>
3. Espelt y Rodriguez, 1999 Empowerment. Documento en línea consultado el 24 de Febrero de 2015, Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos3/empowerments/empowerments.sht>
4. Galeno Jose (2000). Empowerment. Documento en línea consultado el 24 de Febrero de 2015, Disponible en: <http://webuser.bus/el-proceso-de-comunicacion.html>
5. Gretchen M. Spreitzer. (2008). Empowerment. Documento en línea consultado el 24 de Febrero de 2015, Disponible en: <http://webuser.bus.umich.edu/spreitze/>
6. Johnson, Y. (2012): Empowerment. Documento en línea consultado el 24 de Febrero de 2015,
7. Jonhn Sinnd, (2010) “La Toma de Decisiones”. Documento en línea consultado el 24 de Febrero de 2015, Disponible en: http://www.degerencia.com/tema/toma_de_decisiones
8. Raúl Fernández Tuneu (2015) Documento en línea consultado el 24 de Febrero de 2015, Disponible en: <http://www.managershelp.com/nocion-de-empowerment.htm>
9. Valdés. (2000). Empowerment. Documento en línea consultado el 24 de Febrero de 2015, Disponible en: www.monografiacodos.cd/power/power.shtml

Anexo

Anexo 1



Cuestionario

A continuación encontrará una serie de preguntas para una investigación de Tesis correspondiente a la facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Panamericana.

Instrucciones: Marque con una X la respuesta que según su criterio, considere la más apropiada.

1. ¿Considera usted que conoce las funciones de su puesto de trabajo?

Sí No

2. ¿Cómo evalúa la comunicación entre la gerencia y los mandos medios?

a) Muy Bueno c) Regular

b) Bueno d) Malo

3. ¿Puede usted comunicarse fácilmente con su jefe?

a) Siempre b) En ocasiones c) Nunca

4. ¿Considera usted que se trabaja en equipo en la organización?

a) Siempre b) En ocasiones c) Nunca

5. ¿Puede usted tomar decisiones en su puesto de trabajo?

Sí No

6. ¿Sabe usted si existen reglas u políticas para la toma de decisiones?

Sí No

7. ¿Considera que tiene la capacidad y el conocimiento para la toma de decisiones en su puesto de trabajo?

Sí No

8. ¿Considera que la Alta Gerencia le permite cumplir con su liderazgo?

a) Siempre b) En ocasiones c) Nunca

9. ¿Cree usted que su trabajo fuera más eficiente si le permitieran tomar decisiones?

Sí No

10. ¿Considera que es necesaria la capacitación para la toma de decisiones?

Sí No

11. ¿Se le ha capacitado para la toma de decisiones para el puesto que desempeña?

Sí No

12. ¿Sabe usted que es empowerment?

Sí No

13. ¿Considera que es necesaria la capacitación para la toma de decisiones?

Sí No

Muchas gracias por su colaboración