TESIS
DO200
C.6

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

VICE-RECTORADO ACADÉMICO

DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POST GRADO

ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

PROYECTO DE TRABAJO DE GRADO

Presentado Para Optar al Título De:

ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

ESTUDIO DE SATISFACCIÓN LABORAL

INTERVENCIÓN DE DIAGNÓSTICO

Caso: Unidad de MWD de BHI

Por: Noelia Cordero M.

CARACAS, JUNIO DEL 2001

RESUMEN

La organización "cliente" del presente estudio es una corporación multinacional, de capital norteamericano, dedicada al servicio de la industria petrolera a escala mundial. A escala nacional cuentan con aproximadamente 250 empleados locales y de unos 26 expatriados, distribuidos todos a lo largo del territorio nacional en diferentes distritos operativos. El departamento objeto de estudio es el de MWD, el cual es el encargado del servicio de Medición durante la perforación y está conformado por un equipo de 24 jóvenes profesionales del área de ingeniería, que desarrollan sus funciones en el campo, donde se encuentre ubicado el taladro.

La proposición central de esta intervención se basa en los resultados obtenidos en el Diagnóstico Organizacional, los cuales señalan que actualmente muchos de los ingenieros de la unidad trabajan utilizando a medias el potencial que les confiere su conocimiento y habilidades y que sería conveniente que se les ofreciese la oportunidad de desarrollar y usar esas habilidades para su propio beneficio y el de la organización. El propósito de este estudio es el de llevar a cabo una intervención de cambio organizacional, a la luz de los resultados del diagnóstico, que le permita al cliente mejorar la satisfacción laboral de sus empleados especialmente las variables desarrollo de carrera, comunicación y motivación.

Se elaboró un marco teórico que abordó aspectos tales como los conceptos y principales enfoques teóricos acerca de las intervenciones en el campo del Desarrollo Organizacional; el empowerment, gerencia de la calidad y equipos altamente eficaces; así como algunos enfoques teóricos sobre el Desarrollo Organizacional, sus fases y el rol del consultor, entre otros.

El trabajo de intervención ha sido estructurado en cuatro fases:

La **Primera Fase** consistió en proporcionar al gerente el entrenamiento para lograr el empowerment y determinar sus funciones como conductor de un equipo de trabajo altamente eficaz. La **Segunda Fase** consistió en involucrar a través de un modelo a equipos de trabajo efectivos. Se diseñaron talleres de sensibilización con el objeto de explicar a los integrantes de la unidad en qué consiste el método de empowerment y de

Planificando el Empowerment (Ejercicio)

A continuación, seleccione y anote los factores principales de esas fuentes de inspiración. Al lado de cada uno de los factores escriba las acciones que llevarán a cabo para su implantación, igualmente tome nota de la escala de tiempos necesario para que contribuya de manera efectiva al empowerment de su unidad.

Factor de empowerment	Acciones necesarias	Escala de tiempos de implantación		
		Semanas	Meses	Años

los equipos altamente efectivos. A partir de esta fase el proceso queda abierto, pues tiene una duración aproximada de 42 semanas. La **Tercera Fase** estará enfocada en la elaboración de estructuras que garanticen la gerencia de la calidad y el desempeño de equipos altamente eficaces. La **Cuarta Fase** consistirá en la evaluación del impacto del nuevo estilo gerencial establecido en la unidad con la finalidad de hacer seguimiento a los resultados obtenidos en cada uno de los procesos y así poder determinar si se cumplen los objetivos planteados en la intervención. Los participantes del proceso fueron todos los ingenieros miembros de la unidad, la gerencia y el departamento de Recursos Humanos.

Con la finalidad de evaluar el impacto de los talleres diseñados para la fase uno y dos del plan de intervención se utilizó un cuestionario que mide el nivel de empowerment presente en la unidad estudiada. El instrumento aplicado fue tomado de un estudio reciente llevado a cabo por Wilson, T. (1997) consistió en un cuestionario escrito que contó con 15 afirmaciones. Al contestar, los individuos tuvieron la posibilidad de escoger el grado en el cual la afirmación se adecuaba a su respuesta. Luego de aplicado el instrumento al grupo total de la muestra, los cuestionarios fueron procesados para obtener una serie de resultados numéricos que permitieron conocer el perfil de las percepciones de los individuos con respecto a la Unidad de MWD en el momento actual. Las conclusiones más relevantes fueron:

Las expectativas con la aplicación de los talleres fueron cumplidas considerando que el programa para la construcción de equipos diseñado fue encaminado tanto a la tarea como al proceso socioafectivo, a través de la actualización de sus conocimientos y el incremento de las habilidades de acuerdo con una estrategia formativa, concertada entre el cliente y las consultoras, para que estos fueran capaces de continuar con el esfuerzo de integración.

Las herramientas de empowerment dadas en los talleres produjeron cambios en la visión o el crecimiento de las expectativas del cliente luego de adquirir el conocimiento. Sin embargo esto no es más que el inicio del proceso de intervención por lo que recomendamos que se continúen la fase 3 y 4 del plan diseñado ya las mismas abordan la elaboración de estructuras que garanticen la gerencia de la calidad y el desempeño de equipos altamente eficaces.

INDICE

INTRODUCCION.....1

RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO.....6

CAPÍTULO 1: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....9

1.1. Objetivo y alcance de la intervención.....9

1.5. Metodología propuesta.....10

1.6. Cronograma de ejecución.....11

1.7. Factibilidad.....11

CAPÍTULO 2: MARCO CONCEPTUAL.....13

2.1 El Liderazgo.....13

2.1.1. Cómo Debe Ser Un Líder 16

2.1.2. Distinción Entre Autoridad y Liderazgo 17

2.1.3. El Trabajo Del Líder 18

2.1.4. Patrones De Conducta De Los Líderes De Equipo 19

2.1.5. Fuentes de influencia en el liderazgo 20

2.1.6. El líder que actúa de asistente 22

2.2. La comunicación en la organización 23

2.2.1. ¿Qué comunicar? 26

2.2.2. ¿Cómo comunicarlo? 26

2.2.3. La información y comunicación con el exterior 28

2.2.4. Conocer y aprovechar el potencial de los colaboradores 29

2.2.5. Más información respecto a los equipos 30

2.2.6. Para tener en cuenta 31

2.2.7. La comunicación ascendente, ¿por qué? 32

2.2.8. Cómo gestionar un sistema de consultas 33

2.2.9. Resultados de un proceso de información-comunicación 35

2.2.10. La importancia de la información interna en la empresa 36

2.2.11. La información en la empresa 37

2.2.12. Características de la información 39

2.2.13. La información como recurso 41

2.2.14. La información como producto 44

2.2.15. Gestión de recursos de información (GRI) 46

2.2.16. Los mecanismos de comunicación 48

2.3. Desarrollo personal y de la carrera 49
2.3.1. La estructura del individuo 52
2.3.2. La estructura de la carrera 53
2.3.3. Implicaciones e hipótesis 55

2.4. Los grupos de trabajo y el equipo de trabajo 59

2.5. Estrategias de integración de un equipo de trabajo 60
2.5.1. Tipos de equipos 62
2.5.2. Surgimiento del equipo de trabajo autodirigido 67

2.6. Equipos autodirigidos 68
2.6.1. Características distintivas de los equipos autodirigidos 69
2.6.2. Elementos fortalecedores del rendimiento de los equipos autodirigidos 73

2.7. Empowerment para los equipos 75

2.7.1. Las organizaciones hoy en día 89

2.7.2. ¡ Puntos de alarma en la detección de ineficiencias! 90

2.7.3. Cómo integrar a la gente hacia el empowerment 93

2.7.4. Bases de la implantación del empowerment 94
2.8. Importancia de los equipos autodirigidos 103
2.9. El Desarrollo Organizacional 106
2.9.1. Fases del D.O. 106
2.9.2. El Rol del Consultor en D.O. 120

CAPÍTULO 3. PROCESO DE EXPLORACIÓN, CONTRATACIÓN Y ENTRADA..... 122
3.1. Perfiles de los consultores..... 122
3.2. Selección de la organización..... 122
3.3. Proceso de entrada..... 123
3.4. Contrato psicológico..... 124

CAPÍTULO 4: INTERVENCIÓN..... 127
4.1. Propósito de la intervención..... 127
4.2. Planificación de la intervención..... 127
4.3. Proceso de intervención..... 129
4.3.1. FASE I.- Información-Sensibilización al Nivel Gerencial..... 129
4.3.1.1. Estructura de los talleres..... 131
4.3.1.2. Diseño de la Fase I..... 131
4.3.2. FASE II.- Información-Sensibilización a nivel de los ingenieros miembros de la unidad MWD..... 139
4.3.2.1. Justificación de la Fase..... 139
4.3.2.2. Diseño de la fase II..... 139
4.4 RESULTADOS..... 151

CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... 165

BIBLIOGRAFÍA..... 167

ANEXOS.....170

INDICE DE FIGURAS

Figura N°1: Curva del desempeño de los equipos..... 65
Figura N°2: Empowerment en el ambiente de negocios de hoy..... 77
Figura N° 3. Perfil de empowerment de los grupos encuestados..... 153
Figura N° 4..... 159
Figura N° 5..... 159
Figura N° 6..... 160
Figura N° 7..... 160
Figura N° 8. Representación gráfica de los individuos por grupo antes de los talleres..... 162
Figura N° 9. Representación gráfica de los individuos por grupo después de los talleres..... 163

INDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Coeficiente de correlación de Spearman y probabilidad asociada a cada indicador por grupo..... 154

Cuadro 2. Prueba de rango de Friedman y probabilidad asociada a cada indicador por grupo..... 155

Cuadro 3. Autovalores y varianza acumulada por componente para cada grupo antes y después de aplicado el taller..... 158

INTRODUCCIÓN

Baker Hughes es una corporación multinacional, de capital norteamericano, dedicada al servicio de la industria petrolera a escala mundial. Está conformada por una casa matriz, localizada en Houston, Texas (EEUU), y un elevado número de compañías ubicadas en los principales países productores de petróleo del mundo. Una de estas compañías es la división de ***INTEQ***, la cual se radica en Venezuela como producto de la Apertura Petrolera. Baker Hughes se compromete a proporcionar a sus empleados un ambiente de trabajo seguro y libre de discriminación, acosamiento o comportamiento personal que no sea conducente a un clima de trabajo productivo, de acuerdo a su normativa y políticas internas se podría afirmar que es una empresa que proporciona igual oportunidad de empleo y está dedicada a fomentar la capacitación personal del empleado así como a mejorar las habilidades directamente relacionadas con su trabajo.

BHI ha desarrollado diferentes tecnologías y servicios que están orientadas a garantizar eficiencia y exactitud en su negocio. Entre sus principales actividades se encuentra la Perforación y Evaluación, Sistemas de Fluidos de Perforación y Minerales. A escala nacional cuentan con el apoyo técnico y profesional de aproximadamente 250 empleados locales y de unos 26 expatriados, distribuidos todos a lo largo del territorio nacional en diferentes distritos operativos (Anaco, Maturín, Carúpano, Las Morochas, Maracaibo, y Caracas).

Departamento objeto de estudio:

Measurement While Drilling (MWD)

El departamento de MWD de Baker Hughes Inteq es el encargado del servicio de Medición durante la perforación y está conformado por un equipo de 24 jóvenes profesionales del área de ingeniería, que desarrollan sus funciones en el campo,

donde se encuentre ubicado el taladro. Por la naturaleza de su trabajo el personal que labora en este departamento debe movilizarse a las diferentes zonas productivas de petróleo del país.

Justificación del proyecto de intervención

La proposición central de esta intervención se basa en los resultados obtenidos en el Diagnóstico Organizacional, los cuales señalan que actualmente muchos de los ingenieros de la unidad trabajan utilizando a medias el potencial que les confiere su conocimiento y habilidades y que sería conveniente que se les ofreciese la oportunidad de desarrollar y usar esas habilidades para su propio beneficio y el de la organización. Algunos tendrán éxito en la empresa y otros fracasarán, pero los beneficios sobrepasarán en mucho las desventajas.
Todo el diagnóstico lo hemos resumido en tres grandes aspectos que están afectando la satisfacción laboral en la unidad de MWD de Baker Hughes Inteq:

1. Falta de programas de adiestramiento y oportunidades de crecimiento profesional dentro de la organización.
2. Desacuerdo con los sistemas de evaluación que determinan los incentivos por el logro de las metas alcanzadas y ausencia de reforzadores positivos.
3. Fallas en la comunicación especialmente en aquellos aspectos que hacen referencia a la forma de transmisión de los mensajes y calidad de la información suministrada para el logro de los objetivos

¿Por qué la estrategia seleccionada?

Alguien ha dicho que las empresas son tan buenas, importantes, fuertes y vigorosa como lo son las personas que la integran. Sin embargo, todos sabemos que el recurso humano tiene capacidades potenciales, que pueden ser desarrolladas.

Entonces, ¿Por qué no invertir para desarrollar estas capacidades? ¿Por qué no invertir por ejemplo, para ampliar el conocimiento de las personas, para acrecentar su motivación, para encender el entusiasmo, para crear la voluntad, para desarrollar la iniciativa o para mejorar su bienestar?.

Aspectos como desacuerdo con los sistemas de recompensas, sensación de poca posibilidad de desarrollo de carrera, falta de información, ausencia de liderazgo, poca ingerencia en la toma de decisiones fueron revelados en el diagnóstico de Satisfacción laboral llevado a cabo en Baker Hughes Inteq. Estas resultaron ser las variables más críticas en el diagnóstico y son las que llevan a una reflexión sobre aquellos procesos en la organización que necesitan ser intervenidos y de cuáles se desprenderán las estrategias de cambio que deben ser aplicadas. En este sentido, introducimos el tema del empowerment y damos inicio a la propuesta de un cambio que apunta hacia la gerencia de la calidad.

Claro, no estamos hablando solamente de invertir dinero; es más que eso. Estamos queriendo decir, especialmente que hay que invertir tiempo y disposición en la gente: tiempo y disposición para escuchar; tiempo y disposición para alabar; para agradecer y felicitar; tiempo y disposición para prestar atención; tiempo y disposición para orientar, para ayudar donde la gente lo necesita.

El recurso humano, al final de cuentas, no es la persona en sí, sino en el fondo consiste en sus capacidades, a través de las cuales entregan su mayor o menor aporte para el logro de los objetivos organizacionales.

Invirtiendo en la gente podremos aumentar el conocimiento de las personas, fomentar su iniciativa, merecer su lealtad, conquistar el entusiasmo, activar su voluntad y como consecuencia de todo lo anterior, podremos obtener el mayor aporte que necesitamos de nuestros colaboradores.

En este contexto el EMPOWERMENT significa cambio, y el cambio no es fácil. Las organizaciones suelen pensar que están trabajando bien hasta el momento; pero los gerentes deben tomarse unos segundos para pensar si en el trabajo que desempeñan como líderes pueden "elevar" el nivel de autoestima de sus empleados y mejorar el desarrollo de carrera de los mismos.

Implantar el empowerment en el equipo de trabajo significa que podría dedicar más tiempo y talento a sus responsabilidades relevantes. Lo importante es desarrollar nuevas habilidades y con ello se contribuirá decididamente el éxito de la organización: Por tanto como líder compartirá el éxito de su equipo de trabajo.

¿De qué se trata el Empowerment?

- "Quiero sentir que lo que hago es realmente importante"
- "Quiero tener los recursos, conocimientos y habilidades necesarias para
- hacer mi trabajo"
- "Quiero contribuir con ideas innovadoras"

- Quiero tomar decisiones que afecten mi trabajo y mi equipo de trabajo"

Entonces se deberá contestar:

- "Quiero ser miembro de una organización que tenga EMPOWERMENT"

Piense en el **EMPOWERMENT** como **FUERZA VIGORIZANTE**

Sus resultados:

- Las personas se sienten “dueñas” de sus puestos
- Ponen su energía en producir trabajos de calidad
- Toman decisiones y resuelven problemas
- Se esfuerzan para mejorar continuamente los:

  - Procesos

  - Procedimientos

  - Productos

  - Servicios

"EMPOWERMENT es reconocer las facultades (capacidad) del personal. No significa dar poder al personal sino reconocer su poder”.

RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO

El modelo organizacional seleccionado para abordar el estudio de la problemática planteada por Baker Hughes Inteq fue el de Gibson et al. (1997). Se trata de un modelo sistémico para gestionar organizaciones que abarca el estudio del comportamiento, la estructura y los procesos. Se centra en el entorno de la organización, en sus relaciones con la sociedad que las crea y las mantiene. Centrados en este modelo sistémico, la definición operacional de Satisfacción Laboral utilizada es la que la presenta como la muestra de las discrepancias entre lo que un individuo espera obtener en su trabajo en relación con los que intervienen en él y los miembros de su grupo de referencia, y lo que realmente obtiene él en comparación con los compañeros, siendo diferentes las actitudes si se trata de factores extrínsecos o intrínsecos al trabajo mismo. Se trata en más detalle de la percepción que los empleados tienen sobre las oportunidades para desarrollar su carrera, la comunicación, el manejo del conflicto, el trabajo en equipo, la motivación, el liderazgo y la estructura de la organización.

Debido a que no se contaba con estudios previos de Satisfacción Laboral en esta unidad, se decidió diseñar y aplicar un instrumento que contuviera la mayor cantidad de variables estructurales, y que adicionalmente contara con un nivel de confianza elevado. El cuestionario escrito constituyó el instrumento de medida usado para la evaluación de la Satisfacción Laboral.
Las dimensiones incluidas en el cuestionario fueron:

- Liderazgo
- Motivación
- Manejo del Conflicto
- Comunicación
- Desarrollo de carrera
- Trabajo en equipo
- Estructura Organizacional

En total, el instrumento se estructuró en dos partes, la primera contó con 48 afirmaciones, y la segunda con seis afirmaciones. Al contestar los individuos tuvieron la posibilidad de escoger el grado en el cual la afirmación se adecuaba a su respuesta.

Luego de aplicado el instrumento al grupo total de la muestra, los cuestionarios fueron procesados para obtener una serie de resultados numéricos que, haciendo uso de Estadísticos Descriptivos y el Análisis de Componentes Principales, permitieron conocer el perfil de las percepciones de los individuos con respecto a la Unidad de MWD en el momento actual.

Empleando la base conceptual del enfoque de Gibson y colaboradores, así como una serie de consideraciones teóricas de otros autores acerca de la Satisfacción laboral y las variables que la componen, se efectuó el análisis de los resultados.

Una vez analizados los resultados obtenidos, se formularon las siguientes conclusiones:

La variable de mayor influencia en la Satisfacción Laboral de este grupo de empleados resultó ser el Desarrollo de Carrera, pues el 100% de la población manifestó su total desacuerdo con las posibilidades de desarrollo de carrera dentro de la unidad, haciendo énfasis en la falta de programas de adiestramiento y oportunidades de crecimiento profesional dentro de la organización.

De igual manera, la motivación resultó ser una variable crítica al estudiar el Sistema de Satisfacción Laboral, el 80% de la población está en desacuerdo con los sistemas de evaluación que determinan los incentivos por el logro de las metas alcanzadas y expresan la ausencia de reforzadores positivos de aquellas conductas acordes con la filosofía de trabajo de la organización.

El 100% de los ingenieros miembros de la unidad estudiada tienen una percepción negativa con respecto a los procesos comunicativos de la organización, especialmente aquellos aspectos que hacen referencia a la forma de transmisión de los mensajes y calidad de la información suministrada para el logro de los objetivos. No obstante, este grado de insatisfacción pareciera no estar asociado a la comunicación intergrupal, sino al acceso a las comunicaciones corporativas., en este sentido, el 100% de la población señaló estar en total desacuerdo con la comunicación organizacional.

Aún cuando no están satisfechos con los aspectos comunicacionales antes mencionados, la percepción del 100% de los ingenieros con respecto a la estructura de la organización es positiva, ya que están de acuerdo con los aspectos normativos, jerárquicos y políticas de la organización y se mostraron satisfechos con los recursos disponibles para llevar a cabo sus actividades.

Por otro lado, el 100% de la muestra estuvo en total desacuerdo con la variable liderazgo, la cual también ejerce un efecto perturbador en la Satisfacción Laboral, esto se debe a que los ingenieros atribuyen especial importancia al proceso de toma de decisiones y a las destrezas de los supervisores, pues en todo momento negaron tener alguna posición activa en relación con las decisiones relevantes respecto a sus metas de trabajo.

Finalmente, es una Unidad en la que se evidencia un sentido de trabajo en equipo en el que existe colaboración entre los empleados para el logro de los objetivos, se reconocen los aportes de otras unidades y se valora la cooperación intergrupal para la solución de problemas. Igualmente, la percepción que los empleados tienen sobre el manejo del conflicto es positiva, ya que predomina el respeto por las divergencias de opiniones y el logro de los objetivos no se ve afectado por los desacuerdos personales que pudieran existir entre los miembros de la unidad

CAPÍTULO 1: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Objetivo y alcance de la intervención

Objetivo General

Diseñar y llevar a cabo una intervención de cambio organizacional que le permita al cliente, a través de su implantación, mejorar la satisfacción laboral de sus empleados especialmente las variables desarrollo de carrera, comunicación y motivación.

Al finalizar la intervención se espera haber logrado:

1. Que los miembros de la unidad mencionada mejoren su nivel de satisfacción laboral porque hayan logrado desarrollar en el desempeño de su trabajo las siguientes características:

    - Liderazgo participativo
    - Mejoramiento continuo
    - Información compartida
    - Cambio permanente
    - Polivalencia en la fuerza de trabajo
    - Basados en valores y principios
    - Los empleados participan activamente en la dirección de sus propias oportunidades de desarrollo.

2. Que el gerente desarrolle conductas supervisoras motivantes a fin de promover en los empleados o miembros de equipos la autonomía o autodirección y de esta manera aumentar el nivel de satisfacción laboral en los miembros de la unidad.

1.2. Metodología propuesta

Con la finalidad de establecer una base conceptual que sustente el análisis de los resultados del diagnóstico de satisfacción laboral y de la intervención de la unidad de MWD de Baker Hughes Inteq, se elaborará un marco teórico que aborde aspectos tales como los conceptos y principales enfoques teóricos acerca de las intervenciones en el campo del Desarrollo Organizacional; el empowerment, gerencia de la calidad y equipos altamente eficaces; así como algunos enfoques teóricos sobre el Desarrollo Organizacional, sus fases y el rol del consultor, entre otros. Se le ha atribuido mucho énfasis a este marco conceptual por ser considerado un insumo imprescindible para quienes son objeto de la intervención porque consiste en la filosofía de acción que se deberá asumir y adicionalmente por ser la filosofía asumida por los consultores para llevar a cabo todas las fases del proceso de intervención organizacional.

La información contenida en el marco teórico permitirá realizar una intervención apropiada en la unidad mencionada, con el objetivo de proponer acciones que contribuyan a mejorar la satisfacción laboral centrándose en las variables desarrollo de carrera, comunicación y motivación.

Para ello se trabajará conjuntamente con la Coordinación de Recursos Humanos y la gerencia de la unidad, siguiendo un cronograma de actividades conjuntas, el cual tendrá como fin el diseño de un plan de intervención organizacional.

1.3. Cronograma de ejecución

Actividad	Tiempo de Ejecución	Fecha de Inicio
Contacto Inicial con la Gerencia de MWD	2 horas	22/02/01
Acuerdo entre los consultores. Incluye: forma de trabajar y alineación de objetivos	4 horas	6/03/01 al 20/03/01
Elaboración de la base conceptual	4 semanas	2/04/01
Planeación de la intervención	1 semana	13/03/01 al 2/04/01
Redacción del informe definitivo	2 semanas	16/04/01
Presentación de la propuesta de intervención a la Gerencia de la unidad de MWD	4 horas	20/03/01

1.4. Factibilidad

1.- Por tratarse de un trabajo de orden académico, el cliente ha demostrado un interés especial en el proceso, y aún cuando es conocida la naturaleza gratuita del mismo, han ofrecido su ayuda colaborando con la adquisición de boletos aéreos que faciliten el traslado hacia sus instalaciones.

2.- Existe una clara disposición del cliente de participar en el proceso de intervención y de aportar toda la información necesaria para cumplir con los objetivos formulados. En vista de que fue el cliente quien planteó la necesidad de identificar las posibles causas de los problemas de descontento manifestados por parte de los empleados de la unidad, se considera que esta iniciativa representa el impulso primordial para llevar a cabo cualquier proceso de cambio en una organización.

3.- Los ingenieros que conformaron la muestra de estudio para el diagnóstico, una vez que recibieron el feedback de los resultados han manifestado un especial interés por continuar involucrados hasta finalizar el proceso de intervención.

CAPÍTULO 2: MARCO CONCEPTUAL

2.1 El Liderazgo

Se reconoce la importancia del liderazgo como una tarea y una capacidad gerencial de gran relevancia en las labores de dirección a cualquier nivel dentro de una organización; las que al estar enmarcadas en un contexto de constante incertidumbre y nuevos retos pueden considerarse como ventajas competitivas reales en la medida que posibilitan la consecución de los objetivos planteados por las empresas.

No existe grupo o equipo que no posea una estructura y más específicamente una estructura de comunicación y liderazgo, así como no existe grupo que carezca de una dinámica, o lo que equivale a un proceso de interacción cooperativa o competitiva en el que irán surgiendo distintas normas relativas a dicha interacción, roles específicos, formas de decisiones, resistencia al cambio, etc. Los grupos poseen diferenciación interna, y los miembros de los grupos ocupan distintas posiciones que los diferencian. Una de estas posiciones diferenciadas es la de 'LIDER'. De esta forma los integrantes de un grupo pueden aceptar ser dirigidos por una o varias personas, a la que comúnmente denominamos LIDER. Porque perciben a la conducta de éste como el medio más adecuado para lograr alcanzar los objetivos grupales.

Para Gibson y sus colaboradores (1997), los líderes son importantes en determinados puestos dentro de las organizaciones. No hay duda de que éstas serían menos eficaces sin un líder, y en casos extremos serían incapaces de conseguir sus objetivos.

Hablar del liderazgo como alternativa, nos lleva a retomar lo que en torno a ello se ha avanzado; obviamente aquellos intentos de perfilar a los líderes como individuos con características de personalidad, cualidades superiores y dotados de un gran "carisma" o, incluso, con medidas físicas especiales, han quedado superados en la medida en que no es posible determinar un conjunto de atributos que puedan caracterizar en diferentes momentos, grupos y tareas al líder.

A partir de ello, el esfuerzo se centra en destacar el comportamiento de las personas y las diversas situaciones en que se constituyen como líderes. El avance que se logra con esta perspectiva es que el liderazgo no es una cualidad innata sino que es sujeto de aprendizaje dado que se trata del desarrollo de ciertas habilidades y conductas.

Bajo esta óptica encontramos definiciones de liderazgo como las siguientes:

> "Es el proceso de motivar y ayudar a los demás a trabajar con entusiasmo par alcanzar objetivos." (Davis y Newstrom, 1991)
>
> "... el proceso de llevar a un grupo (o grupos) en una determinada dirección, fundamentalmente por medios no coercitivos. Un liderazgo eficiente lo definimos como aquel que produce un movimiento hacia el logro de lo que es mejor, a largo plazo, para el grupo(s)" (Kotter, 1990).

Se puede apreciar en estas definiciones que el liderazgo queda en manos de un individuo cuya función se centra en la conducción del trabajo colectivo hacia metas establecidas de antemano por él mismo.

Gibson et al. (1997), opinan que el liderazgo se produce cuando una persona influye sobre los subordinados para que acepten sus peticiones sin que parezca

ejercer poder alguno. Por medio de su habilidad para influir en los demás, el líder crea y emplea el poder y la autoridad que recibe de los subordinados.

Según el punto de vista desde el que se analice, podrá implicar un enfoque funcional del liderazgo, es decir que enfatiza lo que el líder hace; o bien un enfoque que apunte a lo que el líder es o sabe. Todos los integrantes del grupo pueden realizar actos, funciones o roles específicos del liderazgo, como fijar una meta, alentar a los demás.

También es conveniente diferenciar liderazgo de autoridad. El líder emerge de la interacción del grupo, y esta emergencia es resultado de un 'acuerdo' implícito o explícito entre los miembros. Cuando el líder aparece impuesto por alguien fuera del grupo o por un exogrupo; no se habla ya de líder sino de autoridad.

Hablar de liderazgo es referirnos a un concepto polémico, cuya práctica ha sido objeto de muchas investigaciones sociales, que abarcan desde el perfil de los líderes que han desarrollado y adaptado a lo largo de la historia hasta al identificación de los elementos o circunstancias que los generan y mantienen al frente de los grupos sociales (Gibson et al.,1997).

No obstante, nos animamos a definir el liderazgo como el proceso mediante el cual sistemáticamente un individuo ejerce más influencia que otros en el desarrollo de las funciones grupales.

Si lo trasladamos al plano empresarial, al líder lo elegirán los miembros que integran la empresa. El líder en una empresa es como los buenos amigos, ya que se espera de ellos que sepan dirigir con su liderazgo en las buenas y en las malas. Que además tengan disposición de comunicarse con los demás, que traten de hacer entender los objetivos empresariales, que no inventen excusas, que se preocupen por el trabajo y su gente (Gibson et al.,1997).

Según Peter Druker cp. Nicosia, Amaturo, Kulkla, Martínez y Caime (1999), lo único previsible en cualquier organización, son las crisis y es en ellas donde verás la verdadera figura del líder.

En la sociedad moderna, el líder de hoy, está obligado a ser un constante agente de cambios (Nicosia et al.,1999). Por su parte las organizaciones demandan una nueva generación de directivos capaces de retar los procesos, inspirar una visión compartida, levantar los ánimos y canalizar positivamente la inconformidad, así como capacitar a otros para la acción. El líder enfrenta el reto cotidiano de desarrollar habilidades para conducir el cambio y a la vez, influir en su rumbo y dirección. Son pioneros por naturaleza, se atreven a salir de lo convencional y buscan nuevas formas de hacer las cosas mediante dos compromisos:

- Búsqueda de oportunidades
- Toma de decisiones

2.1.1. Cómo debe ser un líder

Para llevar la organización de una empresa, el líder tiene que saber que ésta es una organismo activo compuesto por personas. Así, la empresa nunca puede funcionar como una máquina perfecta, ni de una manera matemática. Por esta razón, más que el correcto manejo de la teoría, el alto ejecutivo está obligado a saber gestionar las relaciones.

El nuevo líder debe ser capaz de leer correctamente su entorno (que cada día es mucho más complejo y cuyos mecanismos se transforman a una gran velocidad), observar lo que está pasando y actuar en consecuencia.

Tiene que ser capaz de trabajar constantemente con los demás, hasta tal punto que debe fomentar la colaboración como una de las grandes claves para el éxito de la empresa.

El líder debe ser, ante todo, muy abierto a las posibles mejoras de su organización y al constante desarrollo de sí mismo y de los demás.

Otra característica importante, es la flexibilidad. Debe conocer las actitudes, los estilos de las demás personas que integran la empresa y, sobre todo, saber el impacto que causa en la gente que le rodea.

El líder no es la única parte del proceso que es imprescindible. Tiene que tener seguidores. Un líder no se puede llamar tal si no tiene alguien que lo siga.

El líder ya no es el que se sitúa encima de la cúpula. Existen tantos líderes –o incluso más- como niveles tiene la organización. Cada uno de ellos tiene que tener un papel diferenciado.

En la actualidad, los trabajadores de la empresa son más autónomos, piensan por sí mismos, tienen mucha más libertad de acción. En este sentido, la función del líder será apoyar a su gente y estimularla para facilitar que pueda desarrollarse y hagan correctamente su trabajo. Hoy en día, la complejidad es tal que ninguna persona podría dirigir todo el conjunto de una organización.

2.1.2. Distinción entre autoridad y liderazgo

Según Nicosia et al. (1999), autoridad y liderazgo son funciones superpuestas pero claramente distintas. Ambas utilizan los recursos del poder y la influencia. La autoridad es producto de la autorización formal otorgada por la empresa, y su representación formal es el título, cargo y/o posición a desempeñar por el gerente.

El liderazgo es producto de la autorización informal otorgada por los subalternos a la persona que la gerencia Se da a través del convencimiento, la credibilidad en la dirección o guía, y la canalización de intereses y expectativas de los subalternos.

De hecho, el liderazgo puede definirse como una combinación de estas actividades, es decir, del respaldo a la innovación y al cuestionamiento del modo de hacer las cosas, y del ejercicio de la autoridad en una actividad que viene a restablecer o mantener el equilibrio del sistema social.

2.1.3. El trabajo del líder

Las funciones del ejercicio del liderazgo implican transformaciones a través de procesos creativos, de innovación y cambio. Procesos que involucran la responsabilidad de desarrollar intelectualmente a colegas y subalternos, estimulándolos e inspirándolos a trascender sus intereses personales y acceder a niveles superiores, a fin de satisfacer un propósito colectivo.

Las acciones de guiar y orientar de por sí, no definen el ejercicio del liderazgo. Los elementos claves que diferencian al gerente que ejerce el liderazgo del que no, son precisamente las capacidades que van más allá del rol meramente direccional, es decir, la creatividad, innovación, y el cuestionamiento de modelos mentales y sistemas de tradiciones existentes.

2.1.4. Patrones de conducta de los líderes de equipo (Nicosia et al., 1999):

Un líder de equipos de trabajo debe ser una persona tranquila, sensata y que se preocupe por su tarea.

Su comportamiento debe responder a las siguientes pautas:

Iniciación: el líder inicia, facilita o resiste nuevas ideas y prácticas.

Calidad de socio: el líder se mezcla con el grupo, interactúa e intercambia servicios personales con los miembros.

Representación: el líder defiende al grupo contra el ataque, manifiesta los intereses del grupo y actúa en nombre de éste.

Integración: el líder subordina el comportamiento individual, estimula una atmósfera agradable, reduce los conflictos y promueve al ajuste individual al grupo.

Organización: el líder estructura su propio trabajo, el de los otros miembros y las relaciones entre ellos en realización de las tareas.

Dominio: el líder limita el comportamiento de los miembros o del grupo en acción, toma decisiones y expresa opiniones.
Comunicación: El líder suministra y obtiene información de los miembros, y muestra conocimientos de cualquier materia relacionada con el grupo.

Reconocimiento: el líder expresa aprobación o desaprobación de la conducta de los miembros del grupo.

Producción: El líder fija niveles de esfuerzo o cumplimiento y estimula a los miembros en cuanto a su rendimiento.

El líder ideal tiene el apoyo de los miembros de su equipo en cada dimensión de su actividad.

2.1.5. Fuentes de influencia en el liderazgo

Un líder puede influir en los miembros de su equipo de distintas formas entre las que se destacan las siguientes (Nicosia et al.,1999):

Poder coercitivo: está basado en el temor, físico o psicológico. Generalmente el temor es de ser despedido o de recibir la asignación de una labor indeseable. Este tipo de poder se debe utilizar rara vez y como último recurso.

Poder de recompensa: Es el opuesto al anterior. Cooperar de manera adecuada significa recibir una recompensa positiva, monetaria o psicológica. La mayoría de los gerentes tienen este poder. Sin embargo, para que sea efectivo, debe existir una relación directa y observable entre cumplir los objetivos del grupo y recibir la recompensa. No es raro que un grupo trate de negar el poder de recompensa castigando a aquellos miembros que responden a él.

Poder legítimo: emana del status superior dentro del marco organizacional, es similar a la autoridad. Sólo es efectivo cuando el grupo acepta a su líder y se debe reforzar con otras fuentes de influencia.

Poder experto: Es el poder que reside en la persona que tiene conocimientos o experiencias especiales y prácticas, que le permiten ganarse el respeto y cooperación del grupo.

Poder de referencia: Es el que se basa en la identificación de un miembro con el líder. Esto provoca el respeto hacia su persona.

Poder de conexión: Lo usan casi todos los líderes, y se basa en las conexiones del líder con personas influyentes en la organización. Induce al cumplimiento porque su falta implica no tener el beneplácito de la conexión poderosa. Bueno, ejemplos de este tema sobran, sobre todo en política y en empresas familiares.

Poder de información: Sin información no existe el liderazgo. Está basado en el acceso a la información valiosa, el poder está en la información, porque los demás la necesitan, porque los demás quieren estar al día. En una sociedad basada en la información, la tenencia de ella se transforma en una verdadera fuente de poder.

Poder de conocimiento: Este poder está basado en el conocimiento y sobre todo el que utiliza conocimientos de tecnología de avanzada. Es un profesional del conocimiento, es auto motivado, nadie puede motivarlo. Nadie puede dirigirlo. Responde a su propia dirección, es guardián de sus propias normas, de su rendimiento y de sus objetivos. El poder del conocimiento necesita del poder de la información.

Las fuentes de influencia en general se superponen, y un líder sin influencia seguramente perderá su condición de tal.

El arte y la práctica de un buen liderazgo consiste en escoger el comportamiento correcto y combinarlo con el nivel correcto de poder en cada ocasión.

Al entender el liderazgo como un proceso de conducción que puede aprenderse, se han desarrollado modelos donde se describe paso a paso lo que el líder debe hacer para lograr que los individuos realicen el trabajo o la actividad encomendada. En esta parte se abordan los más representativos.

2.1.6. El líder que actúa de asistente

Likert cp. Nicosia et al. (1999), concibe como función importante del líder la de servir de "**eslabón**" entre los niveles de la organización. Como tal, el líder puede actuar como asistente para la organización en la planificación, coordinación, identificación de sus necesidades a diferentes niveles y la conversión de éstas en el cumplimiento de las tareas u obligaciones, obteniendo el compromiso, por parte de los empleados, de la consecución de los objetivos de la organización.

En su resumen bibliográfico en la respetable obra de Stogdill, Handbook of Leadership, Bass cp. Nicosia et al. (1999), aunque reconoce que la formación del Grupo T parece provocar un cambio en la disposición hacia los subordinados, no tarda en señalar que existe un apoyo superficial a la sugerencia de que los individuos son más eficaces como líderes a consecuencia de la formación de su sensibilidad. De hecho, sugiere que existe una profunda evidencia que la formación de la sensibilidad puede dar lugar a grupos menos eficaces.

2.2. La comunicación en la organización

Según De Andrés (1997), vivimos momentos en los que el control exhaustivo de los costos se ha convertido, por imperativos económicos, en una condición indispensable para la supervivencia de cualquier empresa.

Es bien sabido que las empresas de hoy son dirigidas más que nunca bajo criterios estrictamente financieros en primer lugar. Bajo esta situación de partida, las cabezas pensantes en las empresas se han visto forzadas a encontrar y a poner en práctica sistemas, basados unas veces en nuevos métodos y otras en viejos métodos actualizados, que posibiliten vías alternativas para optimizar los recursos y potenciales existentes *dentro de la empresa, que no supongan cargas económicas* añadidas o las minimicen, y que optimicen los criterios de productividad actuales hasta el nivel de excelencia que la sociedad demanda.

En opinión de De Andrés (1997), dos de los elementos claves en el ámbito humano y organizacional, y que están presentes, de forma general, en un 60% del tiempo total del trabajo, son la *COMUNICACIÓN* y la *INFORMACIÓN* que se transmite en ella. La idea del Conocimiento y Desarrollo de los procesos de Información y Comunicación (I. C.) como un arma eficaz en pro de la competitividad empresarial, está relacionada con el establecimiento de un sistema de adecuación metódica de los diferentes tipos de situaciones y acciones de información y comunicación a las características particulares de todos y cada uno de los elementos intervinientes en ellos. A saber:

1. Características y tipo de mensaje.
2. Momento en el que se lleva a cabo la acción, desde el punto de vista de:
    - El emisor o emisores (aspectos psico-sociales).
    - El receptor o receptores (aspectos psico-sociales).
3. El departamento o departamentos a los que se dirige.
4. La propia empresa (clima, cultura, etc.).
5. El entorno de la empresa (mercado, competencia, etc.).
6. Tiempo disponible.
7. Intención de la comunicación.
8. Efecto o reacción que pretende.
9. Medios de que se dispone.

A continuación y como ejemplos se podrían citar algunos casos en los que de forma auto-explicativa se pone de manifiesto el *POR QUÉ* se consideran importantes los procesos de *INFORMACIÓN y COMUNICACIÓN* dentro de los criterios de rentabilidad empresarial, así como por qué es tan necesario *conocerlos*, *dominarlos* y aplicar sobre ellos idéntico tratamiento que a cualquier otro valor económico-financiero que, de manera directa, está afectando a los resultados de la empresa.

Algunos por qué

1. La *reducción de la productividad y pérdida económica* que supone una huelga ponen de manifiesto en muchas ocasiones la existencia de un fallo de comunicación entre algunos estamentos de la empresa.

2. En momentos de cambio e incertidumbre, como los que actualmente viven las compañías y como consecuencia sus trabajadores, la comunicación dota a la empresa de una *mayor adaptabilidad al cambio*, permitiendo a la dirección transmitir las pautas de acción que deben desarrollar en adelante (*QUÉ* hacer), los procedimientos para desarrollarlas (*CÓMO* hacerlo) y el significado de sus acciones (*POR QUÉ* hacerlo).

3. Impide la nefasta existencia del *rumor* que se extiende ante la inseguridad que producen los cambios, contribuyendo, además, considerablemente a la aceptación del cambio por parte de los trabajadores.

4. El *grado de eficacia* con la que un trabajador desempeña su función y el nivel de cooperación con sus superiores que reposan tanto en el grado como en la *calidad de la Información y Comunicación* que exista entre ellos, están determinados por el conocimiento exhaustivo de sus tareas, de cuyo desempeño depende la mayor o menor productividad de la empresa.

5. La *información devuelta* a los empleados acerca de sus resultados así como acerca de sus posibilidades de futuro, evita pérdidas valiosas de valores humanos que abandonan la empresa por falta de expectativas. Además beneficia a la *moral* de los trabajadores y refuerza el *compromiso* de estos con el cumplimiento de sus objetivos.

6. El *potencial de generación y transmisión de ideas y mejoras* que hay en un equipo acerca de sus propios puestos de trabajo es un valor organizacional que puede y debe ser empleado en pro de la consecución del objetivo de la empresa mediante el fomento de las *acciones y situaciones de Información y Comunicación*.

7. Sólo aquellos trabajadores a los que previamente se les ha comunicado y han comprendido *las razones* de las decisiones que se han tomado con respecto a ellos y que por lo tanto les afectan, dan lo mejor de sí. La consecuencia, una vez más es una mayor *eficacia*, *moral* más alta y mayor *cooperación*. Este razonamiento es tan sencillo como ponerse en el lugar

de su colaborador y pensar: *¿estaría a gusto sin trabajara sin saber qué, cómo o por qué hago lo que hago?*

2.2.1. ¿Qué comunicar?

Respecto al *QUÉ* se debe comunicar el autor De Andrés (1997), propone que dos son los temas básicos que todo trabajador debe conocer:

1. Asuntos que afectan a su puesto; en el que estarían incluidos los conocimientos y las informaciones que le capaciten para realizar mejor su trabajo.
2. Asuntos que afecten al empleo; donde estaría todo lo relacionado con el sistema de reconocimientos que se obtienen por la realización excelente de su trabajo.

Es, obviamente, esencial que ambos puntos se transmitan eficazmente a todos y cada uno de los miembros de la plantilla.

2.2.2. ¿Cómo comunicarlo?

Los *métodos* de que disponen los directivos son variados y cada uno de ellos, no siendo perfecto, presenta ventajas y desventajas según el tiempo de que se disponga para la comunicación, la cantidad y el tipo de público al que va dirigido, el tipo de mensaje, la intención, etc. no queda más que estudiar y analizar pros y contras de cada técnica, su adecuación a cada situación de Comunicación y aplicarla según las necesidades del momento.

A título informativo se pueden enumerar los métodos más habituales de comunicar información. Estos son:

1. El *diálogo cara a cara* con los empleados.
2. El *diálogo con sus figuras representativas*.
3. Los *medios de información*, tales como una publicación periódica de la empresa, hojas informativas de la dirección, manuales de empresa, libros de procedimiento, juntas plenarias, correo electrónico, sistema telefónico, etc.

De acuerdo con De Andrés (1997), en la otra cara de la moneda se encuentra una forma de comunicación no deseada. Estamos hablando del *Rumor*. El mejor sistema que se conoce hasta hoy para *evitar su aparición* es adelantarnos a él, bien mediante:

1. Una divulgación masiva mediante alguno de los métodos antes citados, o bien mediante
2. La propagación intencionada de otro rumor de carácter favorecedor que anule o amortigüe los efectos del primero

Lo que no es un rumor y sí una realidad es que la clave del éxito para un proceso de Información y Comunicación en la empresa es la aplicación de forma *SISTEMÁTICA* del método seleccionado una vez asignado a la situación.

2.2.3. La información y comunicación con el exterior

Para De Andrés (1997), en una coyuntura económica en la que una desmesurada competitividad interempresarial, tanto en el ámbito nacional como internacional, literalmente preside el panorama económico actual, se ha hecho casi imprescindible el establecimiento de múltiples canales de comunicación con *EL CLIENTE* como destinatario primero y último de la actividad empresarial y factor claramente determinante del éxito-no éxito. Así pues, la garantía de satisfacción y el servicio al cliente han pasado a ser requisito indispensable y de esta manera se ha llegado a la conclusión de que las "nefastas" *QUEJAS que comunican los clientes* (y cuya velocidad de transmisión boca a boca a más de uno nos sorprendería conocer) son, adecuadamente canalizadas, un magnífico instrumento de aprendizaje y proporcionan valiosa información sobre los productos, servicios y actuación de nuestro personal. De esta forma, lo que hasta hace relativamente poco todos tratábamos de evitar y ocultar, hoy es de obligado conocimiento y aprovechamiento.

Existen, además de este, otros muchos procesos de Información y Comunicación con el exterior igualmente importantes por el definitivo impacto que pueden tener sobre la marcha del negocio y que por lo tanto deben ser atendidos con igual dedicación y mimo por el directivo.

Esta tendencia no responde sino a la adopción, una vez más, de un ***Enfoque de Gestión*** como "herramienta" a la hora de desarrollar procesos novedosos que generen mejoras, empleando para ello los medios que tiene la empresa a su alcance.

2.2.4. Conocer y aprovechar el potencial de los colaboradores

Girando en torno al valor del potencial humano del que disponen las empresas, otro de los factores que se perfila altamente interesante, es el DESARROLLO DE EQUIPOS DE TRABAJO. Así las más recientes técnicas y estilos de mando se adaptan (o al menos así deberían hacerlo) a un entorno más complejo, cambiante e incierto, en el que el potencial de un Equipo de Alto Rendimiento se multiplica o divide dependiendo, entre otras cosas de la capacidad de su líder para comunicar objetivos adecuadamente, transmitir motivaciones de forma eficaz, fomentar la creatividad y el desarrollo de ideas, para así aumentar la eficacia de la empresa.

A este respecto, De Andrés (1997), opina que la comunicación de instrucciones a equipos, viene a fortalecer en primer lugar el papel de la dirección en todas sus categorías; desde las primeras hasta las más bajas (que suelen ser las más necesitadas de reafirmar su autoridad frente a sus equipos), además de reforzar su papel de guía. Como ya se ha comentado, el hecho de que el grupo conozca que tal está haciendo las cosas y si alcanza o no sus objetivos, aumenta el compromiso de sus miembros con sus tareas y con los objetivos de la que pueden empezar a considerar realmente su empresa. La consecución de estos objetivos particulares y globales se ve beneficiada por el establecimiento de una canal permanente de retroinformación (feedback) que ORIENTA al equipo, economiza recursos energéticos, económicos y de tiempo, evitando la posterior frustración que puede producir el invertir esfuerzos en una dirección equivocada, e indica como ha de ser la INTENSIDAD del esfuerzo a realizar en función del tiempo disponible según la previsión. De igual forma, el feedback posibilita a los miembros del equipo la transmisión de las dificultades de procedimiento que encuentren así como otras inquietudes personales que estén interfiriendo en el desempeño de sus tareas, permitiendo la superación de estas dificultades, el reforzamiento de la

figura del líder como guía y evitando retrasos individuales que van a repercutir en el resto del equipo.

2.2.5. Más información respecto a los equipos

La disminución del absentismo con el consiguiente ahorro de costes, la mejora de la productividad en términos de Cantidad y a menudo también en Calidad, y una mayor concienciación sobre la conservación y administración interna, son metas que todo director tiene en mente poder conseguir y que a menudo comienzan a hacer acto de presencia tras la implantación de un plan de Información y Comunicación dirigido a los equipos.

No decimos nada nuevo cuando hablamos de los múltiples errores de comprensión que se producen a menudo en los procesos de comunicación en la empresa y que provocan que algunas acciones se orienten hacia objetivos no coincidentes (cuando sí debían serlo) e incluso contrapuestos. Tampoco es nuevo que si utilizamos la comunicación de tal forma que transmitamos una información pertinente, exhaustiva constante, general y oportuna, reducimos notablemente los errores de comprensión, aunque parece existir algún motivo oculto que a menudo nos impide actuar de una forma que a primera vista parece tan de sentido común, pero que se resiste misteriosamente a ser implementada en la actividad diaria.

De Andrés (1997), afirma que el objetivo u objetivos que se transmitan a los equipos en un programa de instrucciones deben estar descrito de tal forma que pueda ser entendido por todos los miembros; porque de esta forma evitamos que este tipo de reuniones se conviertan en una sesión de quejas o de resolución de problemas (este tipo de informaciones debe, por supuesto, llegar a la dirección, pero en su momento y con su procedimiento determinado).

2.2.6. Para tener en cuenta

Las acciones de Instrucción a Equipos no son algo nuevo sino todo lo contrario y no siempre han sido utilizadas de la manera más adecuada, por lo que sus resultados no siempre han sido los deseables. El hecho de que en ocasiones hallan sido utilizadas solapadamente con objetivos diferentes al beneficio del propio equipo, ha llegado a generar cierta desconfianza en parte de la población laboral hacia este tipo de proyectos.

Por esto dice De Andrés (1997), es importante que a la hora de diseñar y planificar una de estas acciones se tenga siempre presente el factor "INSPIRAR CREDIBILIDAD". Permítanos sugerirle algunas ideas a este respecto para que su sistema resulte más eficaz.

1. El jefe de equipo y la dirección misma deben estar comprometidos con la idea y dispuestos a llevarla a la práctica.
2. Debe nombrarse un coordinador. Este debe ser un cargo no excesivamente alto de la empresa, pero sí alguien con cierta categoría y buen conocedor de la estructura de la empresa.
3. Planifique las acciones con regularidad, puesto que esta engendra credibilidad.
4. Respecto a la frecuencia de las acciones, sería aconsejable al menos una vez al mes. Esto obligará a los encargados a pensar, al menos una vez al mes, como los directores que, quizás algún día llegarán a ser, y a como va el trabajo y cómo podría ir mejor, lo que ya de por sí beneficia a la empresa.
5. La información que se trate debe ser en un 70 por ciento, aproximadamente, de tipo local, y el 30 por ciento restante procedente de "arriba".

La comunicación de la información e instrucciones que quiera que las personas conozcan (sin olvidar exponer también las buenas noticias), hecha de forma sistemática, mediante el proceso sugerido, de seguro producirá efectos beneficiosos en su empresa.

2.2.7. La comunicación ascendente, ¿por qué?

Podemos entender por Comunicación Ascendente aquella que se dirige hacia niveles superiores respecto del de partida, cuando exista una dependencia jerárquica o funcional.

Los datos aportados, según De Andrés (1997), por la información ascendente en las empresas, además de redundar en una mejora del *clima interno* de la organización, suponen en ocasiones valores en sí, o bien *puntos de arranque* para producir mejoras en tareas determinadas e incluso a nivel de procesos de mayor envergadura. Se podrían citar en este punto algunas "sugerencias y opiniones" de algunos empleados a nivel de "simple operario" y que posteriormente han servido para modificar-mejorar un proceso completo de fabricación. Así pues, *LA CONSULTA* como proceso de Información y Comunicación de tipo ascendente, contribuye decididamente a la mejora de *la calidad de las decisiones*, favorece la *cooperación interjerarquías*, suaviza el clima negociador en sí y aumenta la eficacia de toda la empresa. Su principal finalidad es la de mejorar el funcionamiento de la empresa mediante el empleo de la frecuentemente valiosa información que poseen los que llevan a cabo el trabajo.

2.2.8. Cómo gestionar un sistema de consultas

La consulta no debe confundirse con una reunión de negociación ni deben mezclarse en una misma sesión, porque ambas partes resultarían perjudicadas.

El objetivo de la consulta, en opinión de De Andrés (1997), es poner en práctica la idea de que los trabajadores, al igual que los directores, tienen el derecho y la responsabilidad de contribuir a la marcha y productividad de la empresa en pro del beneficio común. Por lo tanto, la eficacia de los sistemas de consulta depende, en primer lugar, de que la sesión tenga lugar antes de la toma de las decisiones. Si esto no fuera posible, se debe celebrar una reunión de consulta para recoger información sobre el modo de llevar a la práctica la decisión previamente adoptada.

1. Como sistema, la consulta debe realizarse con cierta regularidad. Además, debe ser iniciada por la dirección.
2. El número de personas del comité de consulta que proporcionará buen control y suficiente aportación de puntos de vista, según demuestran experiencias previas, debe estar en torno a 12 personas.
3. La proporción será de 1 representante de la dirección por cada 2 ó 3 de los trabajadores.
4. Las sesiones, salvo excepciones puntuales, deben tener una duración máxima de una hora y media.
5. Aproximadamente la mitad de la sesión se empleará en tratar cuestiones propuestas por la dirección, dando así a los trabajadores la oportunidad de participar realmente en estas decisiones que, por otra parte, en muchos casos les afectan.

Para finalizar, es también indispensable, como en toda acción que se trate de integrar en el mecanismo general de funcionamiento de la empresa, *LA COMPROBACIÓN periódica* que nos garantice su adecuado funcionamiento.

Otro medio al alcance de la mayoría de las empresas y que, como los comités de consulta, contribuye a la mejora de los procesos de Información-Comunicación así como al fomento de la participación son los *CÍRCULOS DE CALIDAD*. A nivel más concreto, son sistemas de comunicación entre personas del mismo nivel jerárquico (*comunicación horizontal*), aunque con diferentes capacitaciones y especializaciones que se reúnen voluntariamente de modo *regular* con el fin de identificar y resolver los problemas relacionados con el propio trabajo y, con el consentimiento de la dirección, llevar a la práctica las soluciones. Se orientan a la reducción de costes y/o a la mejora de la calidad.

La idea de los círculos de calidad, afirma De Andrés (1997), partió de Estados Unidos aunque se utilizó por primera vez en Japón; hoy se calcula que existen en este país más de un millón de círculos de calidad en los que participan aproximadamente diez millones de trabajadores. Ya en 1980 la compañía Toyota Motors obtuvo de sus, entonces, 46.000 trabajadores nada menos que 587.000 sugerencias para mejorar la calidad y la productividad. Hoy, los círculos de calidad son un sistema de intercambio de información y comunicación para la mejora practicado habitualmente en las principales empresas japonesas, americanas y europeas. Los resultados de estos grupos, en términos de mejora de la calidad, llegan a ser sorprendentes.

Estos hechos no vienen sino a reforzar la importancia de conocer y fomentar el potencial humano existente en las empresas mediante el desarrollo de acciones dirigidas al intercambio de información de diferentes índoles entre sus miembros,

la comunicación y puesta en común de aportaciones individuales e, incluso, yendo un poco más lejos, entre los diferentes círculos de calidad, y que deberán ser apoyadas por una actitud de escucha activa de las direcciones y lo que sería, en resumidas cuentas, la mejora de todos aquellos procesos cuya finalidad sea la de aumentar y dinamizar los procesos de Información y Comunicación.

2.2.9. Resultados de un proceso de información-comunicación

Los resultados de un proceso de Información-Comunicación son, a juicio de De Andrés (1997), más que un flujo libre y bien encauzado de instrucciones e información. Un clima de buena comunicación permite que salgan a la superficie las ideas originales e innovadoras de todos los implicados en el proceso de producción empresarial. Por lo tanto, y como un reto más, le proponemos buscar una solución a las siguientes preguntas, que no hacen sino poner a prueba la eficacia de la comunicación:

- ¿Se trabaja en su empresa hacia un *objetivo* realmente común?
- ¿Crea su empresa productos o servicios nuevos o mejora los ya existentes?
- ¿Sus clientes están *totalmente* satisfechos?
- ¿Sus equipos de trabajo están rindiendo al máximo?
- ¿Comparten todos los miembros de su empresa un sentimiento de participación y compromiso?

Quizá le resulte curioso comprobar como muchas de las ideas mencionadas, aun dando la sensación de ser de un sentido común casi aplastante, no son una

práctica habitual en el día a día de muchas empresas, que están por lo tanto dejando escapar una parte de su potencial, malgastando una parte de sus recursos y, por lo tanto, frenando parte de sus posibilidades de desarrollo. Hoy en día esto es algo que una empresa competitiva no se puede permitir.

Por último, a modo de orden del día, y como plan de acción inmediato, le recordamos que es parte del trabajo de todo mando estimular e inspirar a los miembros de su equipo a través del ejemplo y de la palabra. Y la mejor forma de empezar es predisponiéndose a escucharlos. La prueba final del director en su faceta comunicativa es esta capacidad de *COMPARTIR* algo de su visión, resolución y energía a otros, así como de *RECIBIR* ideas, sugerencias y aportaciones de todos los que forman el equipo. Los beneficios potenciales que esto le ofrece a usted y a su empresa son inmensos.

2.2.10. La importancia de la información interna en la empresa

De acuerdo con A. Arribas (1999), la información interna es inherente a las organizaciones. Y es que, una empresa es, al fin y al cabo, un conjunto de personas que interaccionan intercambiando información. Por ello, la información interna en una organización se considera mucho más importante (su volumen es generalmente mayor) que la información externa.

La información debe fluir en la empresa sin ningún obstáculo, y evitar toda situación de estancamiento, ya que es la forma más adecuada de sacar el mayor provecho a la información que maneja.

La información tiene un carácter instrumental, no finalista, y sirve de soporte en todos los ámbitos de la empresa. Ya no puede ser considerada como un mero

soporte o apoyo de las actividades de la empresa, sino como uno de sus principales recursos o activos.

Cuando A. Arribas (1999), afirma que la información es un recurso estratégico en la empresa, quiere decir que la información es vital, e implícitamente, que la función desempeñada por quienes se dedican a manejar información en las empresas debería ser más valorada. Las empresas empiezan a darse cuenta de que el verdadero objetivo de las tecnologías de la información debe ser el aprovechamiento estratégico de la información.

La información acabará siendo no sólo un recurso sino la esencia misma de la empresa ya que la información ha sido siempre un elemento cohesionador en la actividad empresarial (Martín, 1995 cp. A. Arribas, 1999).

2.2.11. La información en la empresa

Itami, profesor japonés estudioso sobre la importancia de la información en la empresa moderna, considera que la información en la empresa tiene tres características: puede ser utilizada simultáneamente, no se gasta con el uso, y sus trozos pueden ser combinados para generar más información (cp. Cornellá, 1994, p.78). Para Itami, los recursos que realmente cuentan son los que denomina invisibles, como por ejemplo, la capacidad para aprender, de asimilar y crear tecnología. Estos activos se nutren gracias a los flujos de información básicos: el de la información que entra en la empresa procedente de su entorno (la información ambiental), la información que fluye por la empresa (información interna), y la información que la empresa proyecta hacia el exterior (información corporativa).

La información externa que le llega al empleado y que le sirve para realizar su trabajo debe de ser de calidad. Por ello, la calidad de esta información tiene que asegurarse en el centro donde es recibida y procesada, en el centro de información de la empresa, que debe ser también el centro de operaciones del sistema de información y de aseguramiento de la calidad informativa (Arias y Portela, 1997). No hay que olvidar que un trabajo elaborado con calidad genera una información de calidad.

La misión de un centro de información empresarial es la de ofrecer a sus usuarios una información de calidad que les permita tomar decisiones, por lo que hay que implantar un programa de gestión de calidad, incluido en el sistema de gestión de calidad total de la empresa. En este programa, todos los miembros del centro tienen que cumplir ciertas tareas, es decir, se especializa a cada empleado en una tarea concreta.

Los factores determinantes (Arias y Portela, 1997, p. 18) que valoran la calidad de un centro de información empresarial son:

1. Disponibilidad. El usuario debe de disponer de la información en el momento y lugar donde la necesite.

2. Profesionalidad. El personal de este centro debe estar altamente cualificado.

3. Fiabilidad. El centro cumple con los pactos adquiridos con los usuarios.

4. Comunicación. Debe existir una fluida comunicación entre el centro y los usuarios para que las necesidades de estos últimos sean satisfechas.

5. Elementos tangibles. Unas instalaciones adecuadas así como un material que proporcione la utilidad necesarias para realizar el trabajo.

2.2.12. Características de la información

En el momento en que la empresa decide abrir las puertas a la información, ésta debe ser correcta y actual, debe cubrir las necesidades del receptor, tiene que estar disponible cuando el receptor lo precise, y no será para todos, ya que existe la privacidad.

Lo que caracteriza a la información en una empresa, según Alin, Lafont y Macary (1997), es su capacidad de intercambio. La información es un producto perecedero, y almacenarla únicamente para archivarla pierde interés. Lo verdaderamente importante es encontrar la información más reciente rápidamente, acceder a la fuente y crear la información.

Existen numerosos estudios sobre las características que debe poseer la información. Se destacan aquí las investigaciones de Hodge, Anthony y Gales (1998) y Martín (1990) cp. Arribas, (1999). que le confieren a la información un valor dentro la empresa con las siguientes características:

1. Relevancia. La empresa debe decidir qué información del entorno y para quién es relevante, ya que las decisiones estratégicas adoptadas sin la información correcta pueden causar un desastre organizativo Los usuarios deben tener autoridad para determinar cuál es la información relevante y en la forma en que ha de ser comunicada para su total aprovechamiento.

2. Calidad. La información debe ser precisa para tener calidad, y su coste aumenta a medida que la calidad sube.

3. Riqueza y cantidad. La riqueza hace referencia a la capacidad de transporte de un canal de comunicación. Los canales que transportan mucho significado son ricos (comunicación oral), y aquellos que transmiten menos significado, pobres (medios de comunicación escritos). En cuanto a la cantidad, debe haber suficiente información para poder desarrollar el trabajo.

4. Temporalidad. La rapidez es un factor importante a la hora de utilizar la información. Por ello, la comunicación escrita es un medio de comunicación pobre por la tardanza en elaborar los informes, es decir, su información puede quedar obsoleta. Las telecomunicaciones han contribuido de manera excepcional a la velocidad de transmisión de la información.

5. Accesibilidad. Es una de las características más importantes de la información. Es determinante para el usuario la facilidad de acceso a la fuente de información, aunque ésta pueda ser de menos calidad. De hecho, son varias las razones que llevan a los directivos a utilizar las fuentes más accesibles: la estructura de la organización puede restringir el acceso a fuentes de información valiosa y de calidad, y por otro lado, algunos empleados tienen prohibido fiarse de ciertos tipos de información por lo que utilizan fuentes que hayan utilizado antes y que sean accesibles.

6. Simbolismo. La información posee un valor simbólico, ya que la posesión de determinada información por determinados usuarios confiere un prestigio a esa persona, aunque no le sea a ésta de utilidad.

2.2.13. La información como recurso

Diebold (1979) cp. Arribas (1999), introdujo el concepto de que la información debía ser manejada como un recurso fundamental en la empresa. Más tarde, Synott y Gruber cp. Arribas (1999), inauguraron una línea de pensamiento basada en la convicción de que la información merecía recibir una mayor consideración por las empresas.

La información es un recurso estratégico más de la empresa. El personal de la empresa, los medios materiales y económicos son considerados recursos de la misma porque generan unos rendimientos, es decir, son productivos. Pero la información también produce rendimientos ya que tiene la misión de informar, revelar alternativas, reduce incertidumbres y desvela soluciones entre otras cosas (Hornos y Abad, 1998, p. 185). Es un rendimiento más importante o relevante de lo que parece ya que ayuda a la toma de decisiones. La información se convierte en un recurso de toda la empresa no sólo de la dirección que es la que en principio posee el poder dentro de la organización. Además, resulta fundamental ya que los activos intelectuales a diferencia de los activos físicos, aumentan su valor con el uso (Quinn, Anderson y Finkelstein, 1996, p. 12). Como tal, tiene un valor de mercado (es bajo y está relacionado con su obtención, elaboración, mantenimiento y distribución), y valor de uso, que es mucho mayor y depende de para qué se va a usar. El valor de la información se deriva del aumento que debe originar en el rendimiento de la empresa (Escobar, 1997, p. 31).

Hay dos características del recurso información que le distinguen de otros recursos de la empresa: su intangibilidad, por lo que se hace muy difícil de manejar y gestionar (muchos empresarios no le conceden la importancia que debieran por lo difícil que es demostrar la eficacia de su rendimiento); y su

incombustibilidad, ya que la información no se gasta sino que se puede modificar y actualizar con un bajo coste adicional.

Según Cornellá (1997), los principios fundamentales de la filosofía de los recursos de información en la empresa son:

1. La información debe considerarse como uno de los principales recursos de la empresa. Es un recurso que debe manejarse con el mismo cuidado que los tradicionales recursos de la empresa (recursos financieros, humanos, etc.).

2. La información de la que dispone una empresa, y en particular sus instrumentos de obtención, digestión y proyección de información deberían aparecer en su balance.

3. La información no es patrimonio de las personas ni de los departamentos que la generan, buscan, almacenan o utilizan, sino que es patrimonio de la empresa en su conjunto. Así como todo miembro de una organización tiene unos derechos informacionales (la organización debe facilitarle el acceso a la información necesaria para el desarrollo de su función en la empresa), también tiene unos deberes informacionales, todo miembro de la organización debe entender que la información de la que dispone puede ser de utilidad a otro miembro, y por lo tanto, debe tener una actitud contraria al secretismo.

4. La gestión de la información requiere una planificación a escala de empresa, no a escala de departamento. La estrategia de gestión de recursos de información debe estar íntimamente ligada a la estrategia de negocios de la empresa. Puede convenir hacer una planificación de un departamento, a modo de proyecto piloto, pero la verdadera gestión de la información debe realizarse para la empresa en su conjunto.

5. La información utilizada en una empresa se presenta tanto de manera formal (con un determinado soporte que permita conservarla) como informal (sin soporte, una conversación). Ambas formas deben considerarse de igual relevancia en un

mapa informacional de la empresa (que debe identificar de qué información dispone, quien la tiene o dónde se halla en cada momento).

6. Determinar las actividades fundamentales de la empresa y qué información es necesaria para llevar a cabo esas actividades correctamente. Los problemas de información de una empresa raramente se reducen a problemas de organización de la documentación. Si bien organizar documentos es condición necesaria para una mejor utilización de la información en la empresa, no es condición suficiente. No se pueden seguir generando mecanismos para recoger y almacenar información si simultáneamente no se generan mecanismos que aseguren la utilización de esa información. El verdadero reto de las empresas consiste en saber utilizar la información que entra en ella en cualquiera de sus formas.

7. Las tecnologías de la información no pueden seguir considerándose como meros instrumentos de reducción de costes. Deben utilizarse para manejar mejor la información de la que dispone la empresa, con el fin de conseguir las ventajas competitivas y generar así nuevos beneficios. Una planificación de los recursos de información debe adecuar las tecnologías de la información de manera que fluya en la empresa la mejor información.

8. Durante el análisis y diseño de un sistema de información, el acento debe ponerse en los datos-información más que en los procesos-procedimientos. Mientras estos últimos pueden cambiar de manera acorde con la aparición de nuevas tecnologías, los tipos de datos-información no cambian a no ser que cambie.

9. El objetivo del diseño de todo sistema de información debe satisfacer las necesidades de información del usuario. La productividad de la empresa depende de que el suministro de información de calidad se produzca puntualmente (información adecuada al usuario en el momento preciso, "just in time").

Pero como todos los recursos tiene unos costes. En el caso del recurso información el coste estaría en las encuestas, análisis y estructuración de los datos, introducción en los equipos informáticos. Es obvio que el valor total de la información que una empresa adquiera debe ser mayor que el costo de la misma.

2.2.14. La información como producto

Wang, Pipino y Strong (1999), identifican la información con producto. Las conclusiones de su estudio alertan de que la mayoría de las empresas gestionan la información erróneamente ya que se centran en los sistemas, en el ciclo de vida del hardware y el software que generan la información, cuando deberían hacerlo por sus contenidos.

Para que la información sea gestionada como un producto ha de seguir varios estadios: conocer las necesidades de información de los empleados, gestionar la información como un producto de un proceso de producción que tiene un ciclo de vida, y por último, designar a un responsable IPM (Information Product Manager), que gestione los procesos de información y el producto resultante. El IPM es muy diferente del CIO ya que el primero se encarga de la producción y entrega de la información en un sistema que cuente con la participación de los usuarios, suministradores y productores. La tarea del CIO es la de control de las entradas de datos en las bases de datos.

El enfoque de información como producto tiene la finalidad de proporcionar al usuario una información de calidad. Los usuarios califican una información de calidad (Wang, Pipino y Strong, 1999, p.53) cuando reúne las siguientes características: calidad intrínseca (precisión, objetividad, credibilidad, reputación),

calidad de accesibilidad a la información (accesibilidad, facilidad de tratamiento, seguridad), calidad contextual de la información (relevancia, valor añadido, puntualidad, carácter completo, cantidad de información), y calidad representativa de la información (interpretabilidad, facilidad de comprensión, representación concisa y coherente).

La utilización de las tecnologías de la información proporciona información de calidad. Pero hay que advertir que muchas web de empresa están abandonadas por sus creadores, es decir, no tratan las páginas web como un producto de información.

En muchas ocasiones los departamentos de tecnologías de la información se preocupan demasiado por la calidad del sistema de entrega y sus componentes en vez de optimizar la calidad del producto de información. Para ello, se necesita un conocimiento profundo de las necesidades de información y los criterios de calidad del usuario. Centrarse únicamente en el sistema informático supone que a la información inicial no se le presta atención en los cambios de vida del producto de información.

Por último, adoptar un enfoque de información como producto mejora la comunicación interna, las actividades son más eficientes y repercute en la mejora de la rentabilidad, competitividad y la posición en el mercado. Aceptar la información como un proceso de producto implica que este proceso ha de estar bien definido y controlado y una buena gestión en el tiempo de producción y entrega de la información.

2.2.15. Gestión de recursos de información (GRI)

La mayoría de las organizaciones posee gran cantidad de datos pero escasa información de gestión. La gestión consiste en la transformación de información en acciones mediante criterios. Ante una gran acumulación de datos y poca información de gestión se suele caer en el error de pedir más y más información. Nacía un nuevo concepto de gestión empresarial que fue bautizado como Gestión de Recursos de Información (GRI).

En el discurso de Quintín Martín (1990), existen varios principios para optimizar la gestión de la información:

1. Gestión de los sistemas de información. Aunque exista una complejidad técnica no hay que descuidarlo por la alta dirección de la empresa. Es decir, debe haber un diálogo fluido entre la dirección y el departamento técnico.

2. Objetivo de la función de gestión de información. Esta función es la de proveer servicios de la mejor calidad para lograr los objetivos de la organización.

3. Integración en el equipo de dirección. La persona responsable de la gestión de la información debe formar parte del equipo de la alta dirección de la empresa.

4. Independencia de la función de información. La persona que ejerza la gestión de información en el organigrama debe garantizar su independencia, es decir, debe estar en condiciones de servir a toda la organización sin recibir presiones.

5. La comunicación como una clave de éxito. Debe existir comunicación entre los diseñadores de los sistemas de información y los usuarios para conocer sus necesidades.

6. La cultura de la empresa. La gestión de la información se debe corresponder con la cultura de la organización, de lo contrario el objetivo de la integración de los sistemas con la organización del usuario es imposible.

El GRI recibió un espaldarazo inesperado por el Congreso de los Estados Unidos cuando éste aprobó la Paperwork reduction Act (algo así como la ley del papeleo). Es decir, se eliminaba la presunción de que la información podía ser solicitaba una y otra vez a las empresas.

La GRI es hoy una disciplina en la que participan profesionales procedentes de tres áreas aparentemente lejanas: administración de empresas, informática y ciencias de la información. Es el proceso de construir y gestionar la infraestructura tecnológica de la empresa, y trata de la conducción de la información mediante hardware (ordenadores, comunicaciones, redes, ofimática). Su finalidad última es ofrecer mecanismos que permitan a la organización adquirir, producir y transmitir al menor coste posible, datos e información con una calidad, exactitud y actualidad suficientes para servir a los objetivos de la organización.

Los fundamentos de la GRI son básicamente tres: la convicción de que es el contenido de la información y no su forma o soporte lo que realmente importa. Después, la afirmación de que el gasto en el tándem de información y tecnologías de la información no debe considerarse dentro del capítulo de gastos generales de funcionamiento, sino como la adquisición de un recurso que puede ser usado para la reducción de costes de operación en otras áreas de la empresa. Y por último, la convicción de que es preciso coordinar los recursos de información y tecnologías de la información, actualmente muy desperdigados por las organizaciones.

En cuanto a sus componentes la GRI debe tratar con tres funciones distintas: las tecnologías de la información, que hoy en día constituyen la columna vertebral de la gestión de la información; los sistemas de información, entendidos como el resultado de transformar la tecnología en algo de valor para el usuario; y la gestión de la información y de los conocimientos de la organización.

2.2.16. Los mecanismos de comunicación

La información se transfiere dentro de la empresa a través de unos mecanismos de comunicación: interlocutores, tipos de comunicación, los canales de comunicación, la interacción entre los canales de comunicación, los individuos y los grupos y las mismas redes de comunicación empleadas:

1. En cuanto a los interlocutores, son muchos y variados dentro de la organización. Ocupan un lugar en la jerarquía de la organización y, en función de ello, reciben diferentes informaciones y desarrollan sus propias estrategias de poder dentro y fuera de la empresa.

2. Con relación a los tipos de comunicación, las comunicaciones son laterales y/o recíprocas. La comunicación lateral implica el sentido único en la dirección de la información, y la recíproca involucra a ambas partes mediante un feed-back. La ventaja de esta última estriba en una mayor exactitud y precisión, es decir, cuanto más recíproco es el clima de la comunicación, menor riesgo corre el contenido de los mensajes de ser alterado y tanto más abundante es la información. Eso sí, presenta los inconvenientes de ser más lenta, la desprotección del emisor.

3. Existen limitaciones para la comunicación total dentro de la empresa debido a los soportes utilizados (fax, teléfonos, Internet entre otros), los conocimientos y operatividad de los empleados y de las decisiones de los directivos, que impiden

que toda la información sea transmitida. Por tanto, hay que estudiar las redes formales e informales de la organización para comprender sus interacciones.

4. El uso de los canales de comunicación por los empleados da lugar a dos procesos que Elliot Jaques (1997) cp. Arribas (1999), ("Intervention et changment dans l´entreprise") define: el proceso de segregación en el que se crean barreras a fin de que la comunicación o el usuario lleguen al lugar adecuado de destino sin crear confusión en el resto de la organización; y el proceso de segmentación inadaptada protegiendo a los individuos y a los grupos frente a la confrontación.

5. Los tipos de redes pueden ser centralizadas o circulares. Las comunicaciones pueden tener unos contenidos muy variados: contenidos centrados en las tareas, en las necesidades psicológicas de los individuos. Unos contenidos que deben ser pertinentes (comunicación que hay que intercambiar para lograr los objetivos de la organización), lograr que las informaciones no sean alteradas al pasar por los porteros, y favorecer la pertinencia de las informaciones analizando críticamente la información disponible.

2.3. Desarrollo personal y de la carrera

Se puede definir la "carrera" como la descripción y el análisis del paso de un individuo por una organización. Existen diferentes perspectivas de la carrera: la carrera vista como una serie de atributos y experiencias del individuo que se incorpora a una organización, se mueve a través de ella y, finalmente, la deja y la carrera tal como la define la organización: una serie de expectativas de los individuos de dentro de la misma, que guían sus decisiones en cuanto a quiénes mover, cuándo, cómo y a qué velocidad.

Hay fundamentalmente dos clases de procesos por considerar al estudiar el desarrollo de carrera de los individuos de la organización:

1) La influencia de la organización sobre el individuo, que se puede considerar un tipo de aculturación o socialización del adulto; y

2) La influencia del individuo sobre la organización, que se puede considerar un proceso de innovación (Schein, 1968)

Es necesario concebir la organización como un espacio tridimensional similar a un cono o un cilindro, en el que la superficie vertical externa es esencialmente redonda y para el que se puede determinar un núcleo o centro interior. De acuerdo a este planteamiento, el movimiento dentro de la organización se puede producir a lo largo de tres coordenadas diferenciables conceptualmente:

Verticalmente: correspondiente aproximadamente a la idea del aumento, disminución del rango o el nivel del empleado en la organización.

Radicalmente: correspondiente aproximadamente a la idea del aumento o la disminución de la centralidad del empleado en la organización, el grado en que se está más o menos dentro.

Circunferencialmente: correspondiente a la idea del cambio de la función o la división del empleado en la organización.

Es posible determinar, en correspondencia con los tres tipos de movimiento, tres tipos de límites que caracterizan la estructura interna de la organización:

Límites jerárquicos: los cuales separan entre sí a los niveles jerárquicos.

Límites inclusivos: los que separan individuos o grupos que difieren en cuanto a grado de centralidad.

Límites funcionales o departamentales: separan entre sí departamentos, divisiones o diferentes grupos funcionales.

Los límites jerárquicos filtran a los individuos en términos de atributos tales como antigüedad, méritos, características personales, tipos de actitudes, etc. Los límites funcionales filtran mucho más en términos de la competencia específica del individuo, o de sus necesidades de una experiencia más amplia dentro de algún programa de adiestramiento y desarrollo. Los límites inclusivos son probablemente los más difíciles de caracterizar en términos de su sistema de filtrado, en cuanto ese sistema puede cambiar a medida que el empleado se acerca al núcleo de la organización. La competencia puede ser crítica para permear el límite externo, pero factores tales como personalidad, antigüedad y disposición para jugar cierta clase de juego político pueden ser críticos para convertirse en miembro del "círculo interno". Las propiedades para el filtrado pueden ser exigencias para el ingreso planteadas formalmente, o pueden ser normas en extremo informales compartidas por el grupo a ingresar.

Con referencia a las carreras individuales, las organizaciones se pueden analizar y representar sobre la base de la cantidad de límites de cada tipo, la permeabilidad de los diferentes límites y el sistema de filtrado que los caracteriza.

Aún cuando pareciera fácil determinar la estructura de la organización se presenta un problema de medición, pues ésta varía significativamente en función del grado en que los límites y sus características de filtrado son reconocidos explícitamente por una organización dada y por la sociedad más extensa.

Los límites inclusivos son los más difíciles de determinar y medir, porque su existencia misma suele permanecer implícita en un grado considerable. Si bien puede resultar claro para todos los de una compañía que hay un círculo interno, este hecho puede negarse cuando alguien de afuera quiere procurarse datos.

2.3.1. La estructura del individuo

Las reglas básicas de conducta e interacción en términos de las cuales se orienta la persona en cualquier situación están, en buena medida, determinadas culturalmente; pero esas reglas básicas dejan de todos modos amplio campo de maniobra a cada individuo para optar por cómo presentarse en una situación dada (la línea que adoptará), y por cuánto valor o status social reivindicará para sí (su imagen).

Esta idea del individuo pone especial énfasis en aquellos aspectos de su ser total que son el producto más inmediato de la socialización, que atraen más inmediatamente a otras personas en la vida cotidiana, y que dependen en extremo del refuerzo o la conformación de los demás. No basta describir una persona en términos de la estructura básica de la personalidad para comprender su relación con las organizaciones. Es posible analizar el funcionamiento de la persona en el nivel del yo social, y este nivel de análisis resultará muy probablemente productivo para la comprensión de las pautas de la carrera y del proceso de influencia recíproca entre individuo y organización.

Los cambios que se producen en una persona durante el curso de su carrera, como resultado de la socialización o aculturación, son cambios de la naturaleza y la integración de sus yo sociales. Es en extremo improbable que cambie

sustancialmente la estructura básica de su carácter y su pauta de defensas psicológicas, pero puede cambiar drásticamente sus yo sociales en el sentido de desarrollar nuevas actitudes y valores, nuevas competencias, nuevas imágenes de sí mismo, y nuevas maneras de ingresar en situaciones sociales y conducirse en ellas. A medida que afronta nuevos roles que traen exigencias nuevas, se construye o se reconstruye a partir de su repertorio de atributos y capacidades para atender a esas exigencias.

2.3.2. La estructura de la carrera

La carrera se puede considerar desde diferentes puntos de vista. El individuo que se mueve a través de una organización elabora ciertas perspectivas que tienen que ver con el progreso, el éxito personal y la naturaleza del trabajo. Una perspectiva interesante de asumir con respecto a la carrera es la del observador ajeno a todo el proceso, en cuyo caso resultan notables ciertas similitudes básicas entre carreras en la organización y otros procesos de transición que se dan en la sociedad, como la socialización, la educación, la iniciación de grupos. Si se asume esta perspectiva de observador, puede describir la estructura y el proceso de la carrera en términos de una serie de etapas fundamentales que crean status o posiciones de transición y terminales, e implican ciertos procesos psicológicos y organizacionales límites.

El movimiento de la carrera es fundamentalmente un proceso de aprendizaje o socialización, durante el cual la influencia de la organización está en un punto máximo, seguido por un proceso de desempeño durante el que la influencia del individuo sobre la organización está en un punto máximo; seguido por un proceso de ir cayendo en desuso o de aprender destrezas nuevas que conduzcan a más

movimiento. La estructura de la organización puede proveer una serie más de etapas de alternativa en el caso de caer en desuso:

1) Readiestramiento para una nueva carrera
2) Traslado lateral y nivelación permanente respecto al rango, pero no necesariamente respecto a la inclusión
3) Retiro temprano obligado (jubilación temprana)
4) Retención en una etapa dada, a pesar del desempeño marginal (retener "puestos muertos" en la organización).

La dinámica de la carrera se puede considerar fundamentalmente una secuencia de transición de límites. La persona se puede mover hacia arriba, en torno y hacia adentro, y cada carrera es alguna secuencia de movimientos a lo largo de estos tres caminos. De manera que es posible moverse fundamentalmente hacia adentro sin moverse hacia arriba en torno. También es posible moverse fundamentalmente hacia arriba sin moverse hacia adentro o en torno, como en el caso del técnico especializado de gran preparación, de los que hay escasez, a quienes hay que ascender para conservarlos en la organización, pero a quienes se dan escaso poder administrativo o información confidencial ajenos a su área inmediata.

El problema del ingeniero gira precisamente en torno a esta cuestión, en cuanto suele sentirse excluido a pesar de las escalas paralelas, los sueldos elevados, los ascensos frecuentes y los títulos rimbombantes. El moverse adentro o hacia el centro de una organización implica aumento del poder y acceso a información que permiten a la persona influir sobre su propio destino. La escala paralela proporciona rango, pero suele privar al profesional de la industria de la clase de poder y de la sensación de influencia que se vincula con la centralidad.

Y, finalmente, el movimiento en torno sin movimiento hacia adentro o arriba resulta circular o lateral, y es una manera en que las organizaciones se ocupan de aquellos a quienes no quieren ascender ni despedir. De manera que los trasladan de un trabajo a otro, a menudo fingiendo cortésmente que los traslados son una especie de ascenso.

La carrera será, en la mayoría de los casos, alguna combinación de movimientos en las tres coordenadas: la persona habrá sido movida hacia arriba, habrá tenido experiencia en varios departamentos y se habrá movido hacia una posición más central de la organización. En realidad, una de las capacidades críticas para progresar puede ser la capacidad de la persona para recuperar una posición central en cualquier grupo nuevo donde se le ubique.

2.3.3. Implicaciones e hipótesis

Para poder entender una teoría genuinamente sociopsicológica del desarrollo de la carrera es necesario plantear algunas hipótesis:

Hipótesis 1. La socialización por la organización se producirá fundamentalmente en relación con el paso por límites jerárquicos e inclusivos; el empeño en la educación y el adiestramiento se dará fundamentalmente en relación con el paso por límites funcionales.

El supuesto sobre el que se formula esta hipótesis es que 1) la organización se preocupa más por valores y actitudes correctos en el momento en que concede a un miembro más autoridad o centralidad, y 2) el individuo es más vulnerable a

presiones para la socialización inmediatamente antes y después de traspasar límites. Es vulnerable antes a causa de la posibilidad de que esté ansioso por moverse hacia arriba o adentro, de manera que se encuentre motivado para aprender las normas y los valores de la organización; es vulnerable después de traspasar los límites a causa de las exigencias del nuevo rol y de sus necesidades de corresponder con actitudes y valores correctos al hecho de que lo hayan hecho pasar los límites. Es un hecho observado de costumbre en las organizaciones que un empleado quejoso se convierte a menudo en partidario leal y devoto una vez que lo ascienden y asume responsabilidad por la socialización de otros empleados.

Hipótesis 2. La innovación, o influencia del individuo sobre la organización, se producirá en medio de una etapa dada de la carrera, a distancia máxima del paso de límites.

La persona debe estar lo suficientemente alejada del paso del límite anterior como para haber aprendido las exigencias del nuevo cargo, y para haber ganado centralidad en la nueva subcultura, pero debe estar lo suficientemente alejada del paso del límite anterior como para estar comprometida del todo con el trabajo del momento, sin preocupación alguna por prepararse para el futuro.

Hipótesis 3. El proceso de la socialización prevalecerá más, por lo general, en las primeras etapas de la carrera, y el proceso de innovación a fines de la misma, pero ambos procesos se dan en todas las etapas.

Si resulta un supuesto correcto el de que la conducta verdaderamente innovadora puede darse únicamente cuando la persona se encuentra razonablemente

afirmada en su cargo, ello equivale a decir que tiene que contar con cierto grado de aceptación y de centralidad para poder innovar. Por otra parte, si la aceptación y la centralidad implican una subcultura que es hostil para ciertas metas de la organización, se hace más difícil para la persona el innovar. El hecho de que se dé o no la innovación para la organización se vuelve más función del grado en que las normas de los subgrupos estén integradas con las normas y las metas de la organización en general. Hay en las organizaciones complejas muchas fuerzas actuantes que tienden a hacer a los grupos defensivos o competitivos, aumentando así la probabilidad de que desarrollen normas conflictivas. Cuando ello sucede, aún se puede estimular el proceso de innovación mediante algo análogo al "ciclo heroico" mediante el cual se revitalizan las sociedades.

Campbell demuestra cómo el mito del héroe es esencialmente similar en muchas culturas (Campbel, 1956). Se envía a algún miembro respetado del total de la organización o la sociedad (liberado así de las normas subgrupales) a encontrar un don mágico que deberá traer para revitalizar la organización. Al salir temporalmente de la organización, la persona puede regresar con ideas y métodos nuevos, sin violar directamente normas subgrupales, protegiendo así su posición, al tiempo que la imagen de los demás miembros del grupo.

Hipótesis 4. La socialización o influencia implicará fundamentalmente los yo sociales más lábiles del individuo, mientras la innovación involucrará fundamentalemnte los yo sociales más estables del mismo, siempre que el individuo no esté en cautividad dentro de la organización.

Se parte del supuesto de que si las fuerzas de la socialización se encuentran con una parte estable de la persona que ésta no puede o no quiere cambiar, la persona abandonará la organización si puede hacerlo. Por otra parte, si una

manera dada de operar que parte de una porción estable del individuo es incompatible con otros procedimientos o normas de la organización, es decir, si la innovación es imposible, el individuo también se irá. La única condición en la cual no se cumpliría ninguna de estas afirmaciones es aquélla en la cual el individuo está física o psicológicamente impedido de irse.

Hipótesis 5: Se producirá, como resultado de la socialización, un cambio en los yo sociales más estables, únicamente en condiciones de persuasión coercitiva, es decir, cuando el individuo no puede dejar la organización o no se siente psicológicamente libre para hacerlo.

Diversos factores pueden producir las condiciones en las cuales operaría la persuasión coercitiva: Un mercado laboral limitado en el que está restringido el movimiento hacia otras organizaciones; un sistema de recompensas que atrapa sutil pero firmemente al individuo mediante la posibilidad de adquirir acciones, mediante planes de jubilación, planes de compensación diferida, etc. Si condiciones como estas operan efectivamente para atrapar al individuo, y si éste, a su vez, empieza a conformarse a normas de la organización, aun en términos de las partes más estables de su yo, por cierto que se volverá incapaz de innovar.

Un corolario importante de esta hipótesis es que si las organizaciones desean asegurar un ritmo de innovación elevado, deben también asegurarse límites externos en extremo permeables, es decir que deben asegurarse que los empleados se sientan en libertad para dejar la organización.

Ahora bien, teniendo en cuenta los resultados arrojados por el diagnóstico hecho a la unidad de Baker Hughes Inteq y tomando en cuenta la naturaleza del trabajo

que desarrollan los ingenieros que conformaron la muestra del estudio se consideró pertinente intervenir la unidad a través de estrategias gerenciales que orienten el trabajo por medio de la conformación e implantación de un equipo de alto desempeño.

2.4. Los grupos de trabajo y el equipo de trabajo

El grupo es una formación social organizada, compuesta por un número casi siempre reducido de individuos estrechamente relacionados entre sí que cuentan con metas y necesidades comunes.

Las personas participan en los grupos para asegurar la producción de los bienes materiales requeridos para la subsistencia, las condiciones de afecto, protección y conservación de la especie, los elementos que favorecen al desarrollo continuo de los conocimientos, los recursos culturales y la libertad.

Las metas comunes a todos los miembros del grupo los hace interdependientes. Esto significa, que un individuo sólo puede lograr una meta en la medida en que todos los demás realicen un esfuerzo en el mismo sentido. En los grupos se da una interacción específica que depende de las actitudes, los comportamientos y las relaciones de sus miembros.

Todo grupo tiene su dinámica, un patrón de fuerzas que describe la interacción en el mismo. En diferentes etapas y para el logro de metas comunes, los miembros de un grupo interactúan en forma productiva o improductiva. La interacción se define como el resultado de la combinación de actitudes, comportamientos y relaciones de sus miembros.

El comportamiento de las personas puede *orientarse hacia la tarea asumida*, el cual tiene como propósito facilitar y coordinar aquellos esfuerzos y definición de un problema común y con la solución de ese problema, en concordancia con las metas establecidas. Este comportamiento se manifiesta a través de acciones destinadas a clarificar objetivos, establecer políticas, revisar funciones de las personas, instituir procedimientos adecuados de trabajo y evaluar los resultados.

El Comportamiento Orientado hacia las personas, tiene como propósito mantener o modificar las relaciones entre los miembros en beneficio del grupo. Este comportamiento se manifiesta en la preocupación por mediar en los conflictos interpersonales, escuchar la problemática individual y propiciar la formación integral de las personas.

El comportamiento orientado a resolver necesidades individuales, se propone satisfacer un deseo de índole personal que no concierne a la tarea ni al funcionamiento del grupo. Este comportamiento se traduce en aislamiento respecto a los demás, lucimiento personal e intención de resolver los propios problemas emocionales mediante el grupo.

2.5. Estrategias de integración de un equipo de trabajo

Se entiende el proceso de integración como un esfuerzo institucional deliberado y permanente, para transformar un grupo en verdadero equipo.

Como toda manifestación de la dinámica social, la integración de un equipo lleva consigo una serie de dificultades, características de la resistencia al cambio, las cuales se presentan, tanto en personas como en instituciones. Estas dificultades, no siempre han sido tratadas en una forma adecuada.

En primer lugar, con el fin de clarificar la situación, es conveniente distinguir los términos "construcción de equipos" e "integración de un equipo de trabajo". Si bien es cierto que estas denominaciones no son excluyentes, sugieren distintos niveles de compromiso.

La construcción de equipos ha sido entendida, sólo como una reunión de corta duración, en donde un grupo de trabajo se dedica a resolver problemas de tarea o de relación, en un ambiente diferente al laboral. En cambio, la integración de un equipo, significa un compromiso de alcance de mayores proporciones, con inversión de tiempo y dinero, para obtener resultados mejores y más duraderos.

En segundo lugar, resulta pertinente aclarar que la construcción de equipos puede seguir dos orientaciones; la integración por la relación, o sea, por la vía de estrechar los vínculos socioafectivos de los participantes; y la integración por la tarea, es decir, la cohesión del grupo a través de la solución de aquellos problemas técnicos, que impiden el logro de las metas comunes. Ambas orientaciones pueden ser complementarias.

Entre los programas orientados a la integración por la vía de la relación, probablemente el más conocido es el Grupo T (Training Group), también denominado Grupo de Encuentro o Laboratorio de Sensibilización y Relaciones Humanas iniciado en 1946 e impulsado por el National Training Laboratory (N.T.L.) hacia los años sesenta.

Las características principales del Grupo T son su corta duración, el manejo de información relacionada con el aquí y ahora, un ambiente abierto a la retroalimentación y la confrontación, el énfasis en la manifestación de los sentimientos de los participantes y la carencia de una estructura de actividades.

Estas características funcionan positivamente cuando se trata de personas desconocidas, gente que voluntariamente acude al encuentro de los demás, para

actualizar el conocimiento de sí mismo y sus habilidades en relaciones interpersonales. En cambio, la aplicación del Grupo T a personas que trabajan en una misma institución, ha resultado un fracaso.

Los motivos para contraindicar el uso de este tipo de entrenamiento en la integración de grupos de trabajo, son que en éstos, ya existe toda una historia de interacciones, bien o mal conocida por las personas; que los participantes manejan información relacionada con el pasado y futuro, no con el aquí y ahora; que los diferentes niveles jerárquicos, status y responsabilidad, dificultan la retroalimentación y la confrontación abierta; que la manifestación de ideas y pensamientos es muy importante para la tarea del grupo, y que se da la necesidad de una estructura para que las personas manejen adecuadamente su ansiedad y su participación .

A partir de las ventajas y desventajas que ofrecen las diferentes alternativas, en la actualidad se considera que los programas para la construcción de equipos, deben encaminarse, tanto a la tarea como al proceso socioafectivo, a través de la actualización de los conocimientos, el incremento de las habilidades y la modificación de las actitudes de los participantes, de acuerdo con una estrategia formativa para que éstos, sean capaces de continuar con el esfuerzo permanente de integración.

2.5.1. Tipos de equipos

Harrington (1997), expone que se han identificado 6 tipos de equipos que se consideran los más utilizados en los negocios de hoy. Estos son:

- **Equipos de Mejoramiento del Departamento (EMD):** Están constituidos por los empleados de un departamento en particular que reportan al mismo

gerente. Por lo general, comienzan por hacer un análisis primario de la actividad del área con el fin de desarrollar una misión, su conjunto de clientes y sus respectivas mediciones. Tienden a enfocarse solo en problemas de los cuales el equipo tiene conocimiento, recursos para utilizar y cuenta con *empowerment* para implementar sus soluciones con mínima o ninguna aprobación del exterior. Este equipo casi siempre está liderado por el gerente o supervisor del departamento. La gerencia tiene el voto final en caso de que el equipo seleccione un problema fuera de su alcance.

- **Equipos de Mejoramiento de Procesos (EMP):** Son dirigidos por la gerencia o por los individuos estrictamente involucrados en el proceso en particular. Muy a menudo estos equipos identifican asuntos relacionados con el proceso que se pueden corregir a través del uso de equipos de tareas se reunirá hasta que se resuelva el asunto tratado del proceso en particular.

- **Círculos de Control de Calidad (CCC):** Este concepto es el que le permitió a Japón llegar a la excelencia durante las décadas de los años 70 y 80´s. También dio comienzo al movimiento de gerencia participativa en Norteamérica tal como se le conoce en la actualidad. Desdichadamente, estos círculos tuvieron una mala reputación a finales de la década del setenta y comienzo del ochenta, debido a que la mayoría de las organizaciones Norteamericanas utilizaron el concepto en forma errada, pues los CCC se crearon para motivar a los empleados, no para reducir los costos. Japón ha sido bastante efectivo en la utilización de estos círculos para entrenar a sus empleados en la misma manera de solucionar problemas,. El concepto de equipos autodirigidos se basa en el concepto de CCC. Este equipo está constituido en su mayor parte por voluntarios que realizan reuniones breves durante un período definido y trabajan en asuntos, bien sea, departamentales u organizacionales. La dirección de la gerencia tiende a ser poca en este tipo de equipo, lo cual probablemente lo haya llevado a tener dificultades, ya que se ha descubierto

que cuanto mayor interés muestre la gerencia en el proceso, más probabilidad hay de que el equipo tenga éxito.

- **Equipos de Trabajo Autogestionarios (ETAG):** Este equipo parece ser la recompensa que muchas organizaciones con gran entusiasmo están tratando de alcanzar. Se ha escuchado que este tipo de equipos tiene variados nombres, desde equipos de trabajo autónomos hasta equipos de trabajo autodirigidos o de alto desempeño. En el sentido más real, este equipo administra sus propias actividades sin interferencia externa de la alta gerencia. La mayoría de las organizaciones que utilizan este tipo de grupo, permiten su funcionamiento con una mínima dirección por parte de la gerencia; y en la mayoría de los casos, funciona de forma muy efectiva. Pero es importante advertir que este tipo de equipos no funciona en todas las organizaciones, antes que la organización implante este tipo de estructura, debe insistir enfáticamente en su iniciativa de mejoramiento de la calidad, y para esto se necesita un alto grado de confiabilidad entre la gerencia y sus empleados.

- **Equipos de Tareas (ET):** Se convoca con el propósito de solucionar un asunto, luego se disuelve. La gerencia se encarga de identificar a los miembros de este grupo de trabajo, los cuales se seleccionan con base en la experiencia del tema tratado. Por lo general, el asunto o tema a tratar no es urgente.

- **La Fuerza de Tareas (Task Force):** Es un equipo que la mayor parte del tiempo se designa para trabajar en un problema muy importante que debe corregirse inmediatamente. En general, está formado por la gerencia con membresía mandatoria y con líder de miembros seleccionados con base en la experiencia en el asunto seleccionado. Su uso indica que la gerencia tiene problemas importantes con los procesos de la organización.

Existe también una clasificación de los equipos que surge con base en lo que se llama la curva del desempeño de los equipos, planteada por Katzenbach y Smith

(1993). En esta clasificación se habla de grupos de trabajo, pseudo equipos, equipos potenciales, equipos reales y equipos de alto rendimiento.

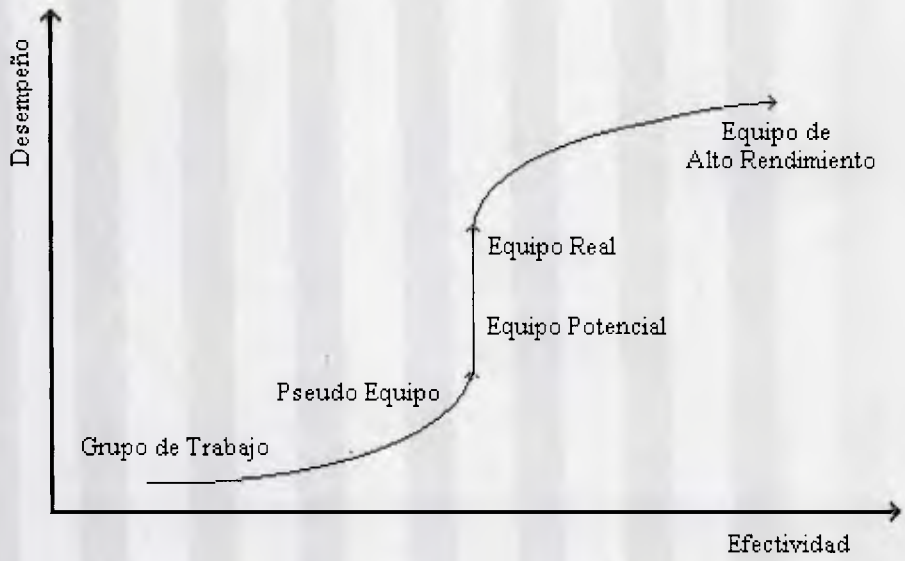


Figura N°1: Curva del desempeño de los equipos

1. **Grupo de Trabajo**

- No requiere incremento significativo de su desempeño
- No requiere convertirse en equipo
- No hay propósitos en metas compartidas
- Solo intercambian información
- Se busca mejorar y recompensar el desempeño individual.

2. **Pseudo Equipo**

- Requiere el mejoramiento de su desempeño
- Nominalmente son equipo, pero operativamente no.
- No focaliza propósitos comunes ni metas compartidas.
- La suma del esfuerzo colectivo es el potencial individual
- Se recompensa el desempeño individual

3. **Equipo Potencial**

- Hay necesidad de incrementar significativamente el desempeño y su impacto.
- Requieren de mayor claridad de propósito, metas y resultados de trabajo.
- Necesitan clarificar cómo trabajar en equipo (normas, reglas, procedimientos)
- No hay responsabilidad colectiva
- Se recompensa el desempeño individual y surge la inquietud de recompensar el desempeño colectivo.
- Tienen potencial de convertirse en un equipo real.

4. **Equipo Real**

- Son equipos pequeños
- Sus miembros poseen habilidades y capacidades complementarias.
- Existe un compromiso con el propósito, las metas y el método de trabajo compartido
- Existe responsabilidad y apoyo compartido
- Es la unidad básica de producción.
- Aunque se premia el desempeño individual, se buscan formas de recompensar el desempeño colectivo.

5. **Equipo de Alto Rendimiento**

- Son pequeños equipos con destrezas complementarias y multidisciplinarias
- Son equipos con propósitos, metas y responsabilidades compartidas
- Todos los integrantes están profundamente comprometidos con el desarrollo personal y el éxito de cada uno de sus miembros, más allá del equipo.
- Superan el desempeño de cualquier equipo.
- Tienen sistemas de recompensa individual y colectiva.

2.5.2. Surgimiento del equipo de trabajo autodirigido

Conforme se han ido complicando los problemas que enfrentan las organizaciones, la resolución de problemas por parte de individuos ha ido demostrando su ineficacia. Las corporaciones, en parte fundamentándose en el éxito alcanzado por los japoneses en el campo de la manufactura en los años setenta y ochenta, han modificado sus culturas con el propósito de fomentar el trabajo en equipo y la colaboración. Los ejecutivos de las organizaciones autorizan y legitimizan los equipos a fin de propiciar la creatividad, facilitar el aprovechamiento de diversos recursos intelectuales e inspirar la resolución de problemas multifacéticos.

La reducción del tamaño de las empresas y la reingeniería han producido una disminución significativa en el número de gerentes y de estratos administrativos. Por otra parte, los ejecutivos han optado por brindar a los trabajadores mayor autonomía y control de su trabajo, aumentando con ello su satisfacción laboral. En consecuencia, los trabajadores han adquirido mayor responsabilidad en el manejo de sus trabajos y la cultura en el centro de trabajo ha dado paso a los equipos autodirigidos. Aún cuando las prácticas administrativas tradicionales y la consecuente mentalidad de las organizaciones administradas en forma tradicional podrían entorpecer el desarrollo de los equipos autodirigidos, las organizaciones están superando estas barreras. Los equipos autodirigidos están proliferando y al hacerlo están alcanzando resultados positivos. Las compañías perciben los beneficios de los equipos autodirigidos como una mayor productividad, la modernización de funciones, flexibilidad, calidad, dedicación y satisfacción de los clientes.

2.6. Equipos autodirigidos

Cuando se habla de equipos de autodirigidos no es posible escribir un concepto preciso y simple de lo que estos equipos significan, sino que es necesario tratar de describir las bases sobre las cuales se fundamenta su funcionamiento, así como sus características. Se podría en este sentido decir que un equipo autodirigido es un grupo permanente de empleados que son dueños y responsables de un proceso de trabajo o segmento completo, y que se caracterizan por trabajar bajo una serie de supuestos de participación, interrelación y comunicación.

Los equipos autodirigidos son pequeños grupos de personas con poder para dirigirse ellos mismos y el trabajo que hacen. Se diferencian de otros tipos de equipos que pueden funcionar en las organizaciones en el sentido de que estos últimos son estructuras organizacionales formales y permanentes, es decir, que ejecutan y dirigen su trabajo. Los miembros de los equipos autodirigidos no sólo manejan las responsabilidades de su trabajo, sino que también lo planean y programan, toman decisiones respecto a la producción, toman acciones para resolver problemas y comparten las responsabilidades del liderazgo (Wellyns, Byham y Wilson, 1991, p.3).

Una definición clásica de Equipos Autodirigidos es:

> Un grupo en que los individuos tienen un objetivo común y los trabajos y las habilidades de cada miembro concuerdan con los de otros como un rompecabezas (para establecer una analogía muy estática y mecánica) las piezas encajan con precisión y producen juntas un patrón general.(Babington Smith, 1997).

En consecuencia se podría afirmar que los miembros de los equipos pueden complementarse entre sí y que la producción de un equipo es mayor que la suma

de los componentes individuales. Un equipo efectivo es aquel que logra sus objetivos de la manera más eficiente y está dispuesto a asumir otros trabajos interesantes si así se requiere (Cave, 1997).

Las metas de los equipos pueden ser expresadas como sigue:

Los equipos que son altamente efectivos, están compuestos por individuos comprometidos que confían unos en otros; que tienen un claro sentido del propósito de su trabajo; que son comunicadores efectivos dentro y fuera del equipo; que están involucrados en las decisiones que afectan al grupo y que siguen un proceso que los ayuda a planear, tomar decisiones y asegurar la calidad de su trabajo (Wellyns, Byham y Wilson, 1991, p. 148).

2.6.1. Características distintivas de los equipos autodirigidos:

- Tienen un propósito claro, compartido, con el cual el grupo está comprometido.
- Poseen metas claras, precisas y altamente retadoras.
- Existen sistemas de recompensa, individual y colectiva.
- Existe confianza incondicional entre sus miembros y en la capacidad de respuesta del equipo.
- Superan cualquier expectativa de desempeño.
- Se preocupan permanentemente por el desarrollo personal y el éxito de todos.
- La visión es elaborada en equipo y es compartida.
- Dedican todo el tiempo necesario para alcanzar resultados extraordinarios.
- Están facultados para compartir varias funciones de dirección y liderazgo.
- Planean, controlan y mejoran sus propios procesos de trabajo.
- Fijan sus propias metas e inspeccionan su propio trabajo.
- Frecuentemente crean sus propios programas y revisan su desempeño como grupo.

- Pueden preparar su propio presupuesto y coordinar su trabajo con otros departamentos.
- Usualmente ordenan materiales, mantienen inventarios y tratan con proveedores.
- Son responsables de adquirir cualquier nuevo entrenamiento que pudiesen necesitar.
- Pueden contratar sus propios reemplazos o asumir la responsabilidad por la disciplina de sus miembros.
- Toman la responsabilidad por la calidad de sus propios productos y servicios.

Los miembros de los equipos se mueven de roles menos pasivos y reactivos a roles más proactivos. Al asumir la autoridad sobre sus trabajos, los miembros de los equipos de trabajo se ven más involucrados activamente en el proceso de mejoramiento continuo (Wellins, Byham y Wilson, 1991). Este proceso es la base de la filosofía de trabajo orientada permanentemente hacia la más alta calidad y productividad mediante el involucramiento de todos y a través del cual se manifiesta el potencial de los recursos humanos de la organización. Es esencial que el equipo establezca sus propias metas, pues podría resultar contraproducente si alguien que no comprende bien las fortalezas y debilidades del grupo las impone desde fuera. No obstante, el grupo puede ir más allá de sus propósitos iniciales si se le brinda motivación, educación y apoyo externo (Cave, 1997, p.98).

Es muy importante destacar que cuando se habla de implantar equipos de trabajo autodirigidos, si no se quiere que los empleados se sientan manipulados, su participación nunca debe ocurrir hasta que el equipo de gerencia se encuentre involucrado por completo en el proceso. La gerencia debe proporcionar evidencias del compromiso total de la compañía. En el ambiente de equipo se encuentran cuatro elementos claves. El elemento que debe implementarse, previo a la conformación de los equipos, es el compromiso del equipo ejecutivo con el proceso. El segundo factor es el de los miembros de los equipos, el tercero es el

líder y el último es el del facilitador, en caso que éste no sea el mismo líder (Harrington, 1997).

Con el fin de establecer el escenario que facilite el éxito de los equipos autodirigidos, los gerentes deben cambiar antes de esperar que sus empleados lo hagan. Si la gerencia se mantiene ejecutando las mismas tareas del pasado, de la misma forma, obtendrá los mismos resultados de antes. La organización necesita invertir en capacitación y preparación del equipo de gerencia, para que los miembros asuman sus nuevos roles. Los empleados escucharán lo que la gerencia les dice con sus propias palabras, pero harán lo que ésta expresa y modela con su comportamiento.

Por otra parte, el éxito de un equipo autodirigido depende de su propósito, éste debe ser claro, adecuado y aceptado por los miembros del equipo. Cuando no existe un propósito bien definido, ni una meta que las personas deban alcanzar, es necesario que el equipo tenga una visión muy clara, la cual debe reflejar la visión total de la empresa y permitir que el equipo funcione como una pequeña compañía empresarial por derecho propio.

Para que un plan pueda llevarse a cabo, es fundamental que el personal lo comprenda y se comprometa con él. Ninguna tecnología, por nueva que sea, opera con efectividad sin una interrelación positiva con los empleados (Cave, 1997). Los equipos comprometen a sus miembros con un espíritu de cooperación, en un reparto de información, flexibilidad y cumplimiento de objetivos.

El equipo de trabajo debe cumplir o superar en forma consistente los objetivos del desempeño. Para ello deben tener la suficiente autonomía y estabilidad para ser un verdadero equipo y ser tratados como tal. Ahora bien, no existe un nivel ideal de autonomía, en este tema es importante la experiencia de la organización en el trabajo en equipo y la clase de trabajo que el equipo deba realizar. Para lograr un nivel alto de autonomía, es necesario manejar bien las expectativas, además de

brindar un entrenamiento intensivo y experimentar durante un determinado período (Cave, 1997). Si se espera que un equipo tome buenas decisiones, debe suponerse que este grupo de trabajo comprende su tarea y cuenta con *empowerment* en un nivel apropiado.

La organización no sólo debe tener un equipo que comprenda con claridad la razón de su existencia, sino que también debe capacitarlo en aspectos básicos como en dinámicas de equipo, efectividad de equipos y solución de problemas (Harrington, 1997).

Los aspectos fundamentales identificados por las organizaciones que han implementado equipos autodirigidos son:

- **PROPIEDAD**: todos los miembros del equipo deben apropiarse del concepto de autodirección. No puede imponérseles, ya que a los miembros del equipo se les pide que asuman mayores responsabilidades.
- **COMPROMISO**: la organización, así como los miembros del equipo, deben comprometerse en la autogestión y comprender sus beneficios.
- **APOYO**: la comunicación, el apoyo y el entrenamiento son necesarios para ayudar a que los miembros del equipo asuman sus nuevas responsabilidades.
- **HABILIDADES**: además de las habilidades de trabajo existentes en los equipos, los miembros de los equipos autodirigidos requieren entrenamiento adicional en algunas actividades como dinámica de equipos, solución de problemas en equipo, establecimiento de metas y solución de conflictos.
- **REMUNERACIÓN**: quizás sea necesario replantear las estructuras salariales de modo que reflejen las nuevas responsabilidades.
- **TIEMPO**: el proceso de equipos autodirigidos necesita tiempo para que funcione. Los esquemas piloto pueden ayudar a que los equipos y la organización se adapten.

2.6.2. Elementos fortalecedores del rendimiento de los equipos autodirigidos

Como para cualquier situación, no existe una normativa o reglamentación única que asegure el éxito de los equipos autodirigidos, pero sí se pueden indicar una serie de elementos que parecen ser básicos a la hora de plantearse el mejoramiento del rendimiento de los equipos, estos elementos pueden resumirse de la siguiente manera (Katzenbach y Smith, 1993).:

1. *Conformar el equipo de acuerdo a las metas y propósitos*: El tamaño del equipo puede ser diferente dependiendo de cuál es el proceso, o de acuerdo a las metas específicas a lograr.
2. *Establecer un sentido de urgencia y dirección*: Todos los miembros del equipo necesitan creer que el equipo tiene un propósito urgente y valioso, quieren saber qué se espera de ellos. Mientras más urgente y significativo es el motivo, más posibilidades tiene ese equipo de emerger y lograr los propósitos y metas.
3. *Seleccionar los miembros en base a sus habilidades reales, potenciales y competencias*: Los criterios para seleccionar los miembros de un equipo son: a) capacidad técnica y funcional; b) capacidad para resolver problemas; y c) habilidades de relaciones interpersonales.
4. *Prestarle atención especial a las primeras reuniones y acciones*: Es muy importante que en las primeras reuniones y acciones de los equipos, los miembros compartan señales dadas por otros que confirmen o disipen sus premisas y preocupaciones.
5. *Establecer reglas claras de comportamiento y métodos de trabajo*: Todos los equipos reales desarrollan reglas de conducta que los ayuden a lograr sus propósitos y metas.
6. *Guiarse por metas y tareas orientadas al desempeño*: La mayor parte de los equipos miden su avance a través de los elementos claves orientados al desempeño. Los equipos establecen tales eventos sobre la marcha a través de la definición de metas inmediatas, alcanzables y retadoras, que deben ser

cuantitativa o cualitativamente medibles, e incluir un comportamiento claro de estiramiento, es decir, debe ser una meta que lleve a dar el extra del desempeño.

7. *Retar al grupo con hechos e información fresca*: Las informaciones novedosas hacen que los equipos se redefinan y enriquezcan su entendimiento sobre el reto de desempeño, de tal manera que ayudan al equipo a darle forma a su propósito común, a establecer metas claras y a mejorar todos sus métodos de trabajo, esto lo hace un equipo focalizado en el aprendizaje.
8. *Generar responsabilidad y apoyo mutuo:* Ningún grupo se convierte en equipo hasta que se hace responsable como equipo, hasta que compartan la responsabilidad. Se refiere a las promesas sinceras que subyacen a dos aspectos críticos de todo equipo: COMPROMISO Y CONFIANZA. En la formulación de la promesa de hacerse responsable de las metas del equipo, se gana el derecho de expresar los propios puntos de vista acerca de todos los aspectos referidos al esfuerzo de equipo ya que las opiniones serán recibidas constructivamente. A través del seguimiento del cumplimiento de esa promesa se preserva y extiende la confianza sobre la cual cualquier equipo debe ser construido. Si no hay esas promesas mutuas y esas responsabilidades compartidas, es muy difícil crecer y desarrollarse juntos dentro del equipo.
9. *Usar el poder del feedback positivo, reconocimiento y recompensas:* El reforzamiento positivo funciona tanto en un contexto de equipo como en cualquier otro contexto. Dar reconocimiento significativo ayuda a modelar nuevos comportamientos claves para el desempeño. Hay que premiar a la gente por sus contribuciones, buscando formas de compensación que no sean sólo salariales, ya que hasta los más fuertes egos responden al feedback positivo cuando es real. Nunca se debe fingir un feedback positivo, eso puede acabar con el poder de mantener la conducta deseada.

2.7. Empowerment para los equipos

La palabra empowerment no tiene una traducción exacta al español. Puede entenderse como *facultación* de las personas para que se sientan parte y dueña de un proceso, tomando decisiones y asumiendo las consecuencias de los resultados obtenidos.

En la mayoría de las organizaciones el poder está en manos de la gerencia. En una jerarquía típica el poder fluye de arriba hacia abajo, de la alta gerencia a los niveles más bajos. El empowerment cambia este proceso, el poder de tomar decisiones sobre una tarea es compartido por los miembros del equipo, no consiste en asignar una serie de tareas a cada persona, sino trabajar juntos para planificar y ejecutar un proyecto completo. El concepto de *empowerment* no es del todo nuevo, por unos cuantos años las organizaciones se han comprometido con lo que se ha llamado "Gerencia Participativa", pero el *empowerment* va más allá de estos conceptos, ya que no sólo implica la participación de los miembros en la toma de decisiones, sino también están autorizados a tomar decisiones en forma autónoma sin requerir de la aprobación de la alta gerencia (Pell, 1995).

Facultad significa "control, autoridad, dominio". Facultación, entonces, es transferir esa autoridad, responsabilidad y poder al empleado, quien entonces experimenta un sentido de posesión y control sobre sus trabajos. Los individuos facultados saben que sus trabajos les pertenecen, si se les pide su opinión de cómo hacer las cosas, los empleados se sienten más responsables y esto hace que muestren más iniciativa en el trabajo, hacen más y disfrutan del mismo.

Una organización faculta a su gente cuando permite a sus empleados tomar más responsabilidades y hacer uso de lo que saben y de lo que pueden aprender. Se podría decir entonces, que el grado de facultación es directamente proporcional a la cantidad de responsabilidad, de preparación y de competencias.

Pell (1995), identifica tres puntos claves del *empowerment*:

1. **Ideas**: las personas que ejecutan un trabajo saben más sobre lo que está pasando en su entorno laboral de lo que el mismo gerente sabe. Ellos identifican las ineficiencias y tienen ideas para mejorarlas. Al solicitar el input de los trabajadores se podrán recoger ideas que a la alta gerencia no se le habrían ocurrido.

2. **Sinergia**: cuando un equipo genera ideas, la sugerencia de un participante puede producir ideas en otros participantes que no se les habrían ocurrido a ellos solos. Este proceso da paso a una abundancia de ideas en un equipo facultado. Este proceso de sinergia no está limitado a la generación de ideas. Sinergia está definida como dos o más unidades, individuos en este caso, trabajando juntas para lograr un mayor efecto del que lograrían individualmente, esto es exactamente lo que pasa en un equipo facultado. Cuando todos los miembros de un equipo facultado están envueltos en el mismo tipo de trabajo, cada persona debería estar entrenada para ejecutar todos los aspectos de ese trabajo. Algunos equipos son multifuncionales y su envolvimiento total en el proceso de planificación les permite saber qué está haciendo cada miembro del equipo, los resultados de esto son esfuerzos coordinados y fáciles de lograr.

3. **Propiedad** (*ownership*): es el sentimiento de ser un socio en el desarrollo e implantación de un proyecto y estar abocado a su logro exitoso. Cuando las personas participan en la planificación de un proyecto, se identifican con el mismo y como sus ideas se están implementando, se dedican al éxito de las mismas.

La facultación es facilitada por una combinación de factores dentro de la organización que incluye valores, acciones de liderazgo, estructura del puesto, entrenamiento y sistemas de recompensa como se ilustra a continuación:

Los equipos son particularmente efectivos en situaciones donde es imposible una gran facultación a los equipos solos. Cuando un grupo toma más responsabilidades de trabajo y forma un equipo para compartir deberes y logros, es posible alcanzar mayores niveles en la facultación de los empleados.

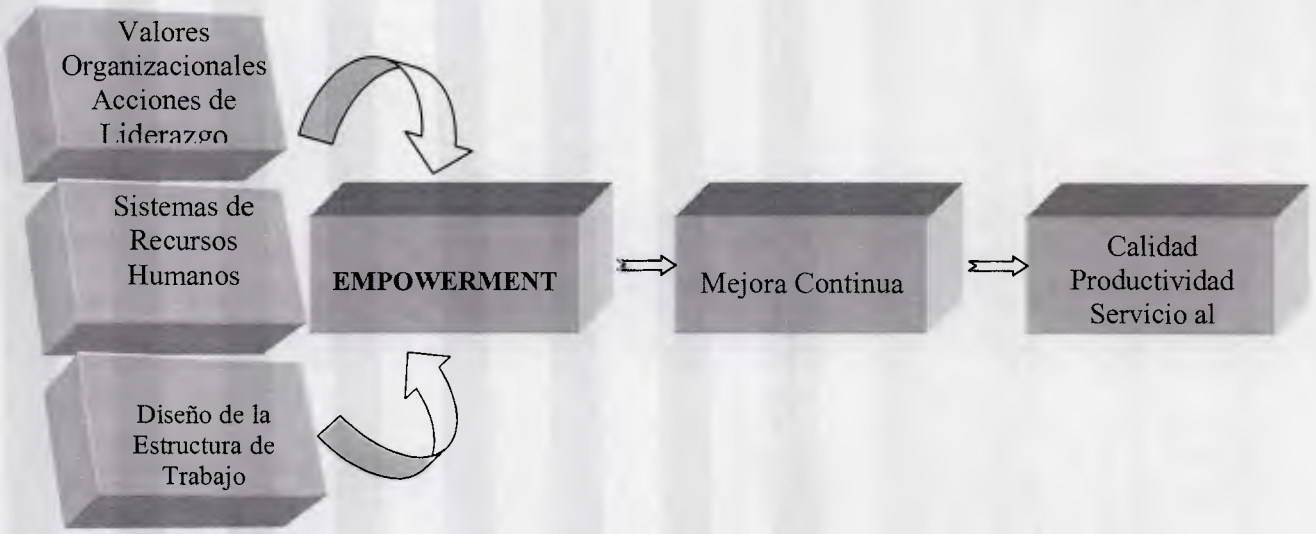


Figura Nº2: Empowerment en el ambiente de negocios de hoy (Wellins, Byham y Wilson, 1991, p.20)

A medida que las responsabilidades de liderazgo y dirección cambian hacia los equipos, estos se vuelven más facultados y autodirigidos. Frecuentemente las responsabilidades más complejas y difíciles no se transfieren hasta que el equipo ha tenido la oportunidad de levantarse y correr. Los equipos van desarrollándose y adquiriendo mayores niveles de facultación tomando más responsabilidades que usualmente están reservadas a la dirección. En este sentido, se podría describir

de manera general las siguientes fases del proceso de evolución del empowerment.

Primera Fase: *Neutro o Arranque*: No se tiene clara la misión del equipo de trabajo. Se sigue funcionando con el método de trabajo anterior.

Segunda Fase: *Consultiva*: el equipo se atreve a tomar decisiones, siempre bajo la mirada del gerente (dependencia).

Tercera Fase: *Consensual/equipo de trabajo*: el gerente y el equipo trabajan en conjunto en la toma de decisiones y comparten responsabilidades de las decisiones tomadas. Para que esto sea válido, las decisiones deben ser tomadas en consenso.

Cuarta Fase: *Consensual*: el equipo de trabajo toma las decisiones que considere pertinentes dentro de los límites de autoridad que le han sido establecidos. Aún cuando el equipo tiene autoridad para tomar dichas decisiones, el gerente sigue apoyando al grupo en el proceso.

Quinta Fase: *Delegativa*: el equipo toma las decisiones y el gerente sólo es informado de las mismas.

Para contribuir con el éxito y el buen funcionamiento del proceso de implantación y evolución del empowerment es importante tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Contar con el pleno soporte de la alta gerencia. El *empowerment* funciona mejor cuando al alta gerencia de la organización faculta a un grupo de gerencia senior, que a su vez transmite esta facultación hacia abajo.
- Los miembros y los líderes del equipo deben ser entrenados, entre otras cosas, en las técnicas de facultación. Muchas organizaciones asumen que la

transición es más difícil para los miembros que para los líderes, y por esto concentran su entrenamiento sólo en los primeros. Ahora bien, como el programa es basado en la colaboración, los supervisores o "líderes de equipo", y los empleados o "miembros del equipo" deben ser entrenados por consultores expertos en la materia.

- A todos los miembros del equipo se les debe dar información completa sobre los proyectos del equipo, el soporte necesario para adquirir las técnicas y destrezas requeridas, la libertad para interactuar con el líder y cualquier miembro del equipo para lograr las metas del mismo y alentarlos a que usen su iniciativa en la planificación e implantación de proyectos.
- Se deben dar consultas a las personas que están teniendo dificultad para adaptarse a las nuevas técnicas.
- El entrenamiento debe ser contínuo, ya que al madurar el equipo, se superan muchos problemas iniciales y surgen otros nuevos. Periódicamente deben hacerse sesiones de entrenamiento de refuerzo para discutir y resolver los problemas que vayan surgiendo.
- En equipos autodirigidos cada miembro del equipo puede ser escogido para que entrene o facilite proyectos o parte del mismo. Estos miembros deben tener la oportunidad de tomar los mismos programas de entrenamiento de liderazgo que le dan a los miembros permanentes del equipo.
- En teoría, cualquiera puede ser entrenado para ser un líder, pero en la práctica no siempre funciona. Algunas personas no están emocionalmente preparadas para ejercer roles de liderazgo, simplemente no están motivados a asumir este tipo de deberes. Estas personas no pueden ni podrán cambiar sus patrones de comportamiento de dogmatismo o participación, permitirles mantenerse en posiciones de liderazgo es destructivo para ellos, hay que removerlos. Los líderes de equipo son el eje sobre el cual gira el equipo, y es en esto donde radica la importancia de que esta posición no sea forzada, líderes de equipo altamente motivados y bien entrenados son esenciales para el éxito de los equipos autodirigidos (Pell, 1995).

No es fácil facultar a la gente. Algunos líderes no quieren ceder su poder y algunos miembros de equipo no quieren asumir la responsabilidad que acompaña el poder. El *empowerment* puede ser una forma de motivar a las personas a desempeñar un trabajo superior, pero no siempre funciona. Existe una serie de problemas que pueden surgir a la hora de facultar a las personas y obstaculizan el normal desenvolvimiento del proceso, éstos pueden variar según la organización y su entorno. Pell identifica tres problemas típicos que pueden surgir:

1. Cuando la persona gana el derecho de ejecutar el poder y no lo quiere entregar o dejar: personas que han trabajado duro para ser promovidos a posiciones gerenciales muchas veces piensan que al facultar a los miembros del equipo su poder, status o posición se verán afectados o disminuirán, pero esto no es así, ya que no se trata de dirigir y controlar al equipo, sino de enseñar, inspirar o motivar al mismo. Los gerentes no pierden el control cuando transfieren su poder, ya que al ser miembro de un equipo está en el centro de todas las actividades y sobre como progresa cada proyecto del equipo, el líder guía al equipo a cumplir estándares de desempeño. El control se convierte en control de equipo. Por otro lado, que debe hacer la alta gerencia con el tiempo libre que le proporciona el empowerment; es recomendable que lo utilice trabajando con los empleados para comprender los problemas con el cliente externo, para comprender sus necesidades actuales y futuras y proporcionar dirección a través del proceso de planificación estratégica.
2. Cuando algunas personas no quieren se facultadas: el trabajo del líder será venderles la idea y convencerlos. Existen muchas razones por las cuales las personas no quieren ser facultadas, se pueden mencionar:

- Algunos están felices haciendo trabajos de rutina y no se sienten capaces de hacer trabajos diferentes y en equipo.
- Los miembros del equipo no comprenden sus roles, hay que tomar el tiempo necesario para explicar el verdadero significado de facultación. El tiempo que

se gasta en buena orientación da como resultado un mejor esfuerzo del equipo.

- Falta de entrenamiento de los miembros del equipo en técnicas para ganar ideas.
- Tratar de acelerar los procesos de implantación y evolución sin que los miembros lo comprendan y asimilen.

3. Algunas personas piensan que la facultación hace que los líderes no sean necesarios; algunos gerentes temen que las organizaciones no los necesiten al implantar el proceso de facultación, ya que si todos están envueltos en el trabajo de los gerentes ¿qué rol les queda a los mismos?; en algunas organizaciones el rol del líder de equipo ha sido rediseñado. Equipos tradicionales se sustituyen por equipos autodirigidos que no tienen un líder permanente, el equipo elige un líder de proyecto para cada proyecto; sin embargo, pocas organizaciones tienen equipos totalmente autodirigidos.

Pero ¿por qué EMPOWERMENT? Bueno es fácil, Empowerment es todo un concepto, una filosofía, una nueva forma de administrar la empresa que integra todos los recursos, capital, manufactura, producción, ventas, mercadotecnia, tecnología, equipo, y a su gente, haciendo uso de comunicación efectiva y eficiente para lograr así los objetivos de la organización. Sin embargo, para aceptar lo anterior es necesario profundizar más sobre este concepto para comprender en qué consiste y cuáles son sus alcances.

Según Wilson (1997), el empowerment conduce a incrementar la delegación, la comunicación y la responsabilidad de los empleados ya que los directivos tienden a liberar el poder, lo que hace que las personas tengan un campo de acción más amplio en su trabajo a la hora de tomar decisiones y como consecuencia crecen sus cualificaciones y su importancia.

Para estos autores, el empowerment real y con futuro sólo tendrá lugar si la organización cambia su cultura para eliminar todo tipo de bloqueo al empowerment y si a todo empleado se le permite y se le anima a desarrollar sus talentos para alcanzar potencial. Por estas razones no se puede hablar de un mero cambio a la hora de dirigir una empresa, va más allá al pretender realinear los valores de la organización y de la manera de tratar a los empleados. Por lo complejo, para poder llevar a la práctica el este tema se requiere de tiempo, capacidad de entendimiento y considerables recursos.

En este sentido, el verdadero empowerment está sujeto a un alto nivel de cohesión, apoyo y lealtad por parte de los empleados. De acuerdo con Wilson (1997), otro factor importante es que los directivos deben tener en consideración, si quieren introducir este tema en sus empresas, si todos tienen el deseo y la habilidad de tener el poder de tomar decisiones.

Por otro lado Wilson (1997) afirma que para entender como se puede transformar una persona hacia el empowerment tenemos que tomar en cuenta a los empleados de manera individual, considerar la forma en que rompen con los viejos paradigmas y asumen nuevos hábitos y comportamientos. Sin embargo, este proceso no es fácil requiere un esfuerzo considerable y conocimientos nuevos. Para algunos incluso supone un verdadero cambio de personalidad. Puede resultar una noción muy atrayente pero la mayoría de las personas no son capaces de un crecimiento y desarrollo limitados.

> "La proposición central es que actualmente muchas personas en las organizaciones trabajan muy por debajo de sus conocimientos y habilidades y que sería conveniente que se les ofreciese la oportunidad de desarrollar y usar sus habilidades para su propio beneficio y el de la organización." (Wilson, 1997)

¿Pero en realidad que es el empowerment?. Autores como Wilson (1997) lo definen así:

Es una palabra que atrae a muchas personas. A otras en cambio les disgusta. Las personas se sienten atraídas por ella porque parece ofrecer algo que no existe y parece capaz de transformar sus vidas. La palabra conjura la noción de personas que tienen el control sobre ellas mismas y sus entornos, que expanden sus posibilidades y horizontes y se elevan a niveles más altos de logro y satisfacción personal.

También afirman que para entender el total significado y el impacto del empowerment, hay que verlo a tres niveles. En primer lugar, a nivel político y nacional este tema se ha introducido poco a poco en el lenguaje que se usa como mecanismo de auto-ayuda. En segundo lugar, a un nivel de organización tiene un cierto atractivo. Siempre se esta en la búsqueda de nuevas ideas y conceptos, por lo que la palabra encaja perfectamente con los conceptos modernos que dirigen las empresas en la actualidad.

Es así como se llega a la afirmación que 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.

¿Qué ofrece el empowerment?

Uno de los grandes beneficios del empowerment es que favorece el desarrollo y el uso de los talentos ocultos que existen en los individuos. Gracias a esto, las fronteras tradicionales están desapareciendo, las líneas de demarcación han sido eliminadas y la descripción restringida del trabajo ha sido desechada de las estrategias gerenciales.

Ante una mayor flexibilidad y libertad en el trabajo, se incrementa la posibilidad de ser creativos e innovadores. Todos los trabajos tienen dos componentes: hacer el trabajo y mejorar la manera de hacer ese trabajo. El progreso real se consigue por medio de la innovación. La innovación y creatividad aparecen cuando las personas tienen la libertad de pensar y correr riesgos, lo que es consecuencia directa del empowerment.

En este sentido, Wilson (1997) opina que el empowerment conlleva introducir el poder y la toma de decisiones hasta los niveles inferiores de la organización, llevando así a mejorar las relaciones con los clientes y a acelerar la resolución de las quejas que éstos pudieran tener.

Según estos autores, una de las mayores consecuencias del empowerment es el incremento del trabajo generado y su reconocimiento. Los empleados pueden tomar la responsabilidad en su trabajo, organizarlo para que se adapte a sus necesidades individuales y llevarlo a cabo sin ningún tipo de interferencias externas, consiguiendo mejores resultados.

A continuación se presenta otra definición de Empowerment que ayudará a ampliar el panorama sobre este concepto:

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

No sólo es el delegar poder y autoridad a los "subordinados" y conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo; es a demás una herramienta

utilizada tanto en la calidad total, como en reingeniería, que provee de elementos para fortalecer los procesos que llevan a las empresas a su adecuado desarrollo. Se considera como el movimiento que busca dar poder a la gente vía entrenamiento; lleva la decisión a la gente que está en el frente. Se convierte en la herramienta estratégica que fortalece el que hacer del liderazgo, que da sentido al trabajo en equipo y que permite que la calidad total deje de ser una filosofía motivacional y se convierta en un sistema radicalmente funcional. Gracias a esta herramienta se reemplaza la vieja jerarquía por equipos auto dirigidos, en donde la información se comparte con todos. Los empleados tienen la oportunidad y la responsabilidad de dar lo mejor de sí.

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

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

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

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

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

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

Sistemas de selección y promoción que permitan la identificación de trabajadores y de los líderes de calidad en todos los niveles (agentes de cambio). Evidentemente, algunas personas estarán más interesadas que otras en tener Empowerment. Al localizar a personas con la motivación y las habilidades apropiadas en un ambiente "energetizado", aumenta la probabilidad de que se alcancen los beneficios de la energetización en una forma más efectiva en tiempo y costos. Además, las opciones de promoción y selección de una empresa significan que ella tiene un ambiente de Empowerment. También son importantes que se consideren los siguientes puntos:

Planes de carrera y desarrollo. Sistemas de información, políticas de reembolsos por viajes, procedimientos para planificación de sucesión, disciplina, normas de personal, normas de reembolso por matrícula, círculos de calidad, buzón de sugerencias, etc. Todos estos sistemas pueden infundir en las personas un sentido de poder, o hacerlas sentir como si no tuviesen ningún poder. Estos sistemas deben revisarse y ajustarse continuamente.

Un desarrollo de habilidades de liderazgo. Los Líderes tienen un gran impacto sobre el grado de Empowerment que siente su gente. Esto es consecuencia de las tareas que delegan, el control que ejercen, la iniciativa que fomentan, y la retroalimentación y refuerzo que proporcionan. Los líderes que tienen Empowerment no sólo facultan a su gente, sino que también desarrollan la confianza de la misma. Al entrenar para el éxito y ayudar a sus colaboradores a sentirse dueños de sus ideas, los líderes aseguran la dedicación y compromiso de aquéllos hacia su trabajo. El aumento de las habilidades de liderazgo es un proceso continuo, a medida que el personal y los equipos progresan hacia un mayor ambiente de Empowerment. El entrenamiento de los líderes es fundamental. No se debe esperar que las gentes en tales posiciones sepan hacerlo, es preciso ayudarles a desarrollar sus habilidades.

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

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

Un desarrollo de habilidades para el servicio al cliente. Las empresas con Empowerment se concentran en las habilidades de servicio a clientes, debido a que su personal de primera línea representa a la empresa ante el cliente. Una empresa que tenga Empowerment proporciona el entrenamiento que el personal de servicio de primera línea necesita para satisfacer y superar las expectativas de sus clientes.

Áreas de soporte técnico. Se llevan a cabo entrenamientos para grupos de apoyo al sistema de Empowerment. Al igual que los líderes, se debe de considerar el personal de los grupos de apoyo (ingeniería, contabilidad, capacitación). Esto puede ayudar a la gente de primera línea a desarrollar un sentido de responsabilidad y de posesión del puesto. Se requiere un continuo entrenamiento y apoyo de la gerencia para ayudarlos a asumir nuevos papeles. El personal de apoyo que realice eficazmente las actividades de entrenar, reforzar y ofrecer ayuda sin quitar responsabilidad, desarrolla la confianza y las habilidades de los colaboradores. La gente con Empowerment toma gradualmente una mayor parte de las responsabilidades de los grupos de apoyo. Finalmente, un grupo de apoyo eficaz progresa del nivel de individuos que hacen el trabajo, al nivel de entrenadores.

Equipos de trabajo. Cada vez más, las empresas facultan al fomentar la formación de trabajo en equipo (equipos interfuncionales de calidad, grupos de enfoque concentrados en los clientes y equipos integrados de desarrollo de productos). Un equipo especial de trabajo: el equipo auto dirigido, organiza a las personas en forma tal, que sean responsables por un cierto rendimiento o área. El equipo toma muchas de las responsabilidades asumidas anteriormente por los supervisores, tales como asignación de trabajo con autodirección, que es una forma excelente de energetizar a personas cuyos puestos actuales tienen un alcance limitado.

2.7.1. Las organizaciones hoy en día.

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

Típicos Intentos de Cambio

Probablemente han atendido seminarios, diplomados así como otros cursos, y leído muchos libros y manuales. Las palabras rimbombantes del consultor son maravillosas. Tienen sentido completamente. Se emplea a los consultores en la

organización. Estos vienen se organizan, organizan y se van. Son buenos en su trabajo y realmente trabajaron duro, trajeron con ellos conceptos valiosos del mercado e hicieron todo lo posible por enseñarlos en la organización. Algunas veces es imposible para un consultor cambiar los hábitos administrativos de una organización por lo que cuando el consultor se fue el programa se vino abajo. El cambio no se dio, el cambio no fue implementado. El modelo clásico de cambio en una organización es el siguiente: inicia en un estado estático para moverse a un estado caótico, posteriormente regresa a un estado estático. El problema con este paradigma es que para cuando la organización se convence de dar un paso hacia el cambio la oportunidad de acceder a ese cambio pasa. Aún más, los ciclos de cambio son ahora tan frecuente que el modelo deseado no puede ser implementado por completo, hay que adaptarlo. A continuación presentamos una gráfica de factores que sufren un efecto claro por la intervención del cambio :

2.7.2. ¡ Puntos de alarma en la detección de ineficiencias!

Cualquier persona externa a la compañía puede detectar fácilmente los puntos en donde ésta, está siendo ineficiente. El problema es que, la gente que trabaja dentro de ella, ni siquiera se percata de las cosas que están yendo mal, o si lo notan, hacen como si no hubiera pasado nada. Algunos de los aspectos malos de una empresa, en cuanto a su desenvolvimiento pueden ser los siguientes:

- Casi nadie se emociona por las cosas relacionadas con el trabajo.
- Las cosas que sí los emocionan están fuera del trabajo.
- A la gente sólo le importa sus cheques de pago, sus vacaciones y sus pensiones. Otra cosa, ¡olvídelo!
- La actitud general es: no hagas algo que no tengas que hacer. Luego haz lo menos posible.

- Todo el día todos parecen moverse en cámara lenta... hasta que es hora de irse a casa: entonces es como ver una cinta en alta velocidad.
- Se habla de hacer un mejor trabajo, ¿qué sucede?, muchas miradas vacías.
- Nadie asume más responsabilidad de la necesaria. Si el trabajo no sale, es mi problema, no el de ellos.
- Todos hacen apenas lo suficiente para que no se les grite o despida.
- A nadie le importan las mejoras; todos temen al cambio.
- Si se dice, "Si no le echan ganas, se quedarán sin trabajo", pero eso sólo los desmoraliza y las cosas empeoran.
- Cuando se trata de motivar a la gente, los resultados, cuando los hay, son de corta duración.

Muchas compañías para intentar mejorar estas situaciones han intentado muchos métodos, como los que citaremos:

- Pláticas Motivacionales
- Círculos de Calidad
- Sueldos más Altos
- Calidad de Vida en el Trabajo
- Organización Aplanada
- Equipos de Trabajo
- Sistemas de Sugerencias

- Más Entrenamiento
- Mejores Comunicaciones
- Relaciones más Cercanas
- Seguridad en el Trabajo
- y Muchos Otros Programas.

Pero con todo ello, lo único que ha sucedido son puros resultados inciertos, de corta duración, desalentadores, contraproducentes, confusos o insignificantes.

En éste tipo de empresa, seguramente sucede lo siguiente, en relación con la gente y el trabajo que desempeñan:

- El trabajo pertenece a la compañía, no a la persona .
- Uno está haciendo sólo lo que se le pide.
- El trabajo no importa realmente.
- Uno no sabe que tan bien lo está haciendo.
- Uno tiene que mantener siempre la boca cerrada.
- El trabajo es algo diferente de lo que uno es.
- Uno tiene poco o ningún control sobre su trabajo.

2.7.3. Cómo integrar a la gente hacia el empowerment

Hasta ahora, se han descrito los atributos del Empowerment, pero evidentemente es preciso señalar la manera en que las empresas pueden lograr desarrollarlo. En este momento es oportuno recordar la premisa que dice: "La gente hace lo que Usted espera que hagan". Lo cual es una arma de dos filos. Si usted no espera nada de ellos, evidentemente, la gente no hará nada. Generalmente si no se espera nada de algo, no se lucha por ese algo. Pero si usted espera todo, entonces hará muchas cosas para que la gente le dé los resultados esperados. Esto significa, además que se debe trabajar en forma activa. Cuantas veces encontramos a gerentes que se quejan amargamente de su gente, pero que no hacen nada por ellos. La gente es inteligente, perceptiva y también genera grandes expectativas.

Para integrarla al Empowerment hay tres elementos importantes a fortalecer:

El primero se refiere a las relaciones. Estas relaciones que usted guarda con su gente debe poseer dos atributos fundamentales: deben ser efectivas, para el logro de los objetivos propuestos en el trabajo; y sólidas, es decir, que permanezcan en el tiempo y no dependan de un estado de ánimo volátil.

El segundo hace hincapié en la disciplina. El Empowerment no significa relajar la disciplina y permitir que el paternalismo invada a la empresa. En este sentido es preciso fomentar: el orden, que la gente pueda trabajar en un sistema estructurado y organizado, el cual le permita desarrollar sus actividades adecuadamente; la definición de roles, es determinar perfectamente el alcance de las funciones de la

gente, sus responsabilidades, sus funciones. Esto permite que el personal siempre sepa donde está parado.

El tercer punto es el compromiso, el cual debe ser congruente y decidido en todos los niveles, pero promovido por los líderes y agentes de cambio. Esto incluye: lealtad, ser leales a nuestra propia gente, para que ellos lo sean con nosotros; persistencia, perseverar en los objetivos, en las relaciones en el trabajo, para que nuestra gente lo viva y lo haga de la manera en que se lo trasmitimos; y por último la energía de acción, que es la fuerza que estimula y entusiasma y que convierte a la gente en líderes vitales.

2.7.4. Bases de la implantación del empowerment

Para implantar 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. Cynthia D. Scott y Dennis T. Jaffe (1995) nos proponen en su libro "Empowerment : Cómo Otorgar Poder y Autoridad a Su Equipo de Trabajo, medidas para crear un equipo de trabajo.

a) Creación del Equipo 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 individualmente, 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 verdaderamente cuando todas las áreas del negocio se dirigen hacia el mismo objetivo. Esto es indudablemente el reto al que los administradores se dirigen en nuestros días.

Los gerentes es muy importante que consideren la energía que tienen los trabajadores para que puedan canalizarlas 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 se deben enfocar, porque es la que permite que las personas se animen recíprocamente. Sin embargo esto no significa que se deben de 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.

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

1. Liderazgo participativo: crea interdependencia dando fuerza, liberando y sirviendo 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 porqué 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 ayudando 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. En cambio indica que se obtendrán mejores resultados liderando y no dirigiendo en el sentido tradicional de la palabra.

Un importante mandato para los gerentes es ayudar a crecer a los empleados y estos son los considerados con mayor influencia positiva.

Son tres las etapas del crecimiento del empleado. En la primera es considerado dependiente, buscan observan y necesitan dirección. El papel del gerente es el de decir: dar directivas específicas; fijar objetivos pequeños; y brindar información sobre los resultados tanto positivos como negativos. La segunda etapa, es cuando el empleado domina su tarea, ya no depende del gerente en lo que hacen, pero necesitan 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 el asignarles mayor responsabilidad, más libertad, pedirles más potencia y sugerencias, fijar conjuntamente los objetivos, y hacer que la información de los resultados fluya en dos sentidos.

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

El liderazgo es esencial para lograr que los empleados superen la etapa independiente y entren a ala interdependiente, y para lograrlo, los gerentes deben de repensar la forma tradicional de dirigir.

Para crear y dirigir un equipo de alta eficiencia, el enfoque del liderazgo participativo es el que mejor funciona, con una comunicación de doble sentido y una gestión basada en la influencia para asegurar el compromiso.

Los líderes eficaces tienden a capacitar a su gente, a liberarla y a servirla. La idea de autorizar apunta a la distribución de responsabilidades, a trasmitir la importancia de cada miembro del equipo y permitir que cada participante sea un miembro igual del equipo. El liberar implica la utilización de talentos, ideas, percepciones y capacidades, tanto creativas como de resolución de problemas que tiene n las personas. Servir implica el ubicarse en el rol de contribuir al crecimiento de los demás.

Los miembros de los equipos deben trabajar en armonía, ayudarse unos a otros, reconocer y complementar los puntos fuertes y débiles de los demás, y compartir la convicción de que son recíprocamente responsables.

Una de las formas más importantes de fomentar la responsabilidad compartida consiste en intercambiar información y establecer un clima que lo fomente. Otra forma de alentar la responsabilidad consiste en dar recompensas cuando se produce; y otra es la de fomentar la responsabilidad compartida que consiste en informar a todos acerca de la tarea global del grupo y como encaja cada parte en el conjunto.

Los equipos con un alto grado de responsabilidad compartida tienen áreas primordiales de responsabilidad, pero los miembros asumen también otros roles. Pueden ayudarse mutuamente a adquirir nuevas técnicas, y los integrantes se benefician tanto por los logros del grupo como los logros individuales.

Un requerimiento clave de un equipo supereficiente es que todos los miembros compartan el mismo propósito. El propósito es una orientación conscientemente elegida y claramente articulada que utiliza los talentos y capacidades de su equipo, contribuye a la organización y conduce a los miembros del equipo hacia un sentido de realización.

El propósito tiene cuatro funciones principales:

1. Proporciona un contexto para la toma de decisiones, un punto de referencia estable a partir del cual se establecen los objetivos y se planifica.

2. Suministra un metro que posibilita medir el avance del equipo en relación con un criterio exterior.

3. Provee un foco para la colaboración y la responsabilidad compartida

4. Motivador para la excelencia y la alta eficiencia.

Un equipo que juega para no perder y no para ganar, frecuentemente pierde estímulo, y el adversario, centrado en ganar, usa su energía positiva para invertir el juego.

La comunicación es fundamental para el rendimiento. Cuánto más frecuente es la comunicación de los empleados, mayor son las probabilidades de que sean eficientes. Por tal motivo el gerente debe alentar la participación y la comunicación.

La confianza es un requisito previo a la buena comunicación. El mayor problema de la falta de confianza es que la gente deja de comunicarse. Si la comunicación se frena puede sobrevenir varias consecuencias negativas, como confusión, tensión, reducción de la productividad, resentimiento, frustración e incapacidad de los empleados para realizar el trabajo.

Hasta ahora hemos visto algunas formas de estimular la liberación de más energía en un equipo de trabajo. Sin embargo, el hacer algunos cambios para mejorar la eficiencia, no significa que los miembros de su sección lo acompañen.

Para manejar una situación de atascamiento, se necesita comprender como aprenden los grupos a comportarse.

Las experiencias pasadas y las creencias presentes pueden afectar negativamente la disposición de los miembros del grupo a cambiar, frenando el flujo de energía productiva en la unidad de trabajo. Y para salir de esta hay que reconocer para poder frenarla, describir al grupo la situación, y crear un desafío.

En los equipos es importante que existan normas. Las normas, como los hábitos, tienen varios aspectos positivos. Permiten que las personas sepan que se espera, ayudan a mantener el orden, eliminan la necesidad de repensar cada acción, y dan una sensación de seguridad.

Por otro lado, también representan desventajas: son resistentes al cambio, pueden obstaculizar el camino a la eficiencia máxima, y pueden ser aceptadas en forma irreflexiva.

Los grupos necesitan reuniones y frecuentemente son consideradas una pérdida de tiempo. La forma de comportarse al reunirse constituye un factor importante en la creación de un equipo supereficiente.

La mayoría de las reuniones bien dirigidas tienen un propósito claro, participan todos, aunque nadie tiene derecho a irse por la tangente, y no duran más de lo necesario.. pero desgraciadamente en la mayoría de los casos la mentalidad imperante sostiene que la reunión es del líder. Para mantener la mira en las tareas, es importante que también los miembros del equipo se sientan responsables de lo que pasa en las reuniones. Esto se puede lograr a través de:

Asegurándose que el equipo conozca el propósito de la reunión, que sepa como se alcanzará dicho hecho y que significado tiene para el equipo.

Crear un ambiente en el que las personas quieran participar.

Acotar en forma efectiva a los miembros del equipo cuando se apartan de sus tareas.

Establecer expectativas positivas para el comportamiento de los miembros del equipo.

Otro aspecto a considerar es la creatividad es un factor muy importante en los equipos. Muchas veces nos sucede que nos quedamos ciclados con una idea y a esto se le llama fijación funcional y una buena manera de salir de ella es pensar en lo que no puedes hacer.

La creatividad es el proceso de romper viejas conexiones y establecer nuevas conexiones que sean de utilidad.

El aprovechar las oportunidades a tiempo es muy importante para tener éxito, es decir, los equipos de alta eficiencia son oportunistas.

Existe un sistema que puede ser utilizado no sólo para resolver problemas existentes, sino también para identificar oportunidades futuras y se llama proceso de descubrimiento de oportunidades futuras y consiste en siete pasos:

1. Enunciar el resultado deseado
2. Buscar los datos
3. Identificar características
4. "Comparar" características

5. Evaluar la eficiencia actual

6. Graficar las oportunidades

7. Crear un plan de acción.

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

2.8. Importancia de los equipos autodirigidos

Se pueden citar, como razones a favor de los equipos autodirigidos como facilitadores en los esfuerzos de adaptación y respuesta a los cambios por parte de las organizaciones, las siguientes:

- Mejora en la calidad, productividad y servicio: el concepto de equipo ha llevado a un énfasis en la mejora continua.
- Mayor flexibilidad: A causa de la naturaleza de los equipos, sus miembros frecuentemente están más comprometidos, alertas, proactivos, dispuestos a aprender y generalmente más capaces de responder a las condiciones variadas que las fuerzas de trabajo organizadas tradicionalmente.
- Costos de operación reducidos: para mantenerse competitivos, muchas organizaciones se han visto forzadas a eliminar niveles de jerarquía en sus organigramas, siendo la tendencia las organizaciones achatadas. Los equipos facultados proporciona un vehículo para que loes empleados tomen las responsabilidades típicamente reservadas para gerentes y supervisores.
- Respuesta más rápida al cambio tecnológico: Los equipos dan los eslabones de comunicación y la rapidez de respuesta necesarios para hacer trabajar la

tecnología avanzada y responder a las variaciones resultantes de la interdependencia entre los procesos.

- Menos y más simples clasificaciones de trabajo: Hoy los empleados son requeridos para efectuar varias funciones frecuentemente rotando y llenando suplencias. Los equipos están diseñados para facilitar el intercambio de trabajos y el entrenamiento cruzado.
- Mejor respuesta a los nuevos valores de trabajo: Los empleados hoy en día tienden a recibir con agrado la autonomía, responsabilidad y facultación que los equipos autodirigidos implican y proporcionan.
- Habilidad para atraer y retener a la mejor gente: Las organizaciones que adquieren y retiene fuerza de trabajo capacitada, le ofrecerán una cultura congruente con los valores de la nueva fuerza de trabajo. Los equipos ofrecen mayor participación, reto y sentido de realización, por lo que las organizaciones que los desarrollen atraerán y retendrán las mejores personas.

El tipo de organización basada en los equipos autodirigidos es vital para las empresas de hoy, por ser la única que permite la incorporación del operario a decisiones importantes y relevantes a su trabajo. Los equipos autodirigidos proveen a la organización un camino para incrementar la facultación y posesión del trabajo que no está disponible en los trabajadores individuales. Esto genera un efecto y/o ambiente positivo en el trabajo y se manifiesta en mejoras constantes de calidad y productividad.

Los equipos autodirigidos pueden ser un punto fuerte en el esfuerzo por la competitividad que realizan constantemente las organizaciones; esta afirmación se basa en tres supuestos:

1. Las personas que están más cerca del trabajo son las que lo mejor pueden ejecutar y mejorar.

2. La mayoría de los empleados desean sentir que son dueños de sus trabajos y que están haciendo una contribución significativa a la efectividad de sus organizaciones.
3. Los equipos ofrecen posibilidades de facultación que no están disponibles a los empleados individualmente.

Cuando los equipos están bien establecidos y orientados con claridad, se ha comprobado que originan:

- Mayor productividad
- Nuevas ideas
- Mayor satisfacción y motivación del empleado
- Desempeño elevado y uniforme.

No obstante, sin objetivos claros no se puede garantizar que los equipos alcanzarán esos logros. Así mismo, "la gerencia senior debe comprometerse en la idea de lograr mayor desempeño en los negocios mediante el empleo efectivo de los equipos, de lo contrario se obtendrán pocos beneficios del trabajo en equipo (Cave, 1997).

Bussines Week reporta que las plantas diseñadas con métodos sociotécnicos y que utilizan equipos de trabajo autodirigidos son, en promedio 30 a 50% más productivas que su contraparte convencional (Wellins y cols, 1991). Ahora bien, probablemente la principal razón para el movimiento y el interés de la investigación hacia los equipos autodirigidos es el hecho de que estos funcionan y tienen una gran relación con muchos otros aspectos de la conducta del individuo que facilitan el logro de un desempeño exitoso.

2.9. El Desarrollo Organizacional

Para French y Bell el concepto de Desarrollo Organizacional (DO) contiene varios aspectos característicos:

- El D.O. ayuda a los líderes a abordar y adoptar el cambio desde la perspectiva de que es una oportunidad, no una amenaza.
- El D.O. es un proceso que se enfoca en la cultura, los procesos y la estructura de la organización, utilizando una perspectiva total del sistema.
- El D.O. es un cambio planificado en el contexto de una organización.

2.9.1. Fases del D.O.

Para French y Bell las fases en la administración del proceso de D.O. son las siguientes:

1.- **Diagnóstico:**

Es la recopilación continua de datos acerca del sistema total o de sus subunidades, y acerca de los procesos, la cultura del sistema y de otros objetivos de interés.

La secuencia del diagnóstico es la siguiente:

a. Diagnosticar el estado del sistema en lo concerniente al foco de interés del cliente.
b. Desarrollar planes de acción para corregir los problemas.
c. Descubrir hechos concernientes a los resultados de las acciones emprendidas.

Reanudar los planes de acción e intervención para resolver los problemas persistentes.

2.- **La acción: Intervenciones del D.O.**

Hay una gama muy extensa de intervenciones. Intervenir es interponer actividades a otras normalmente realizadas en la organización para que las interpuestas se lleven a cabo o en lugar de las cotidianas. Es así como se mejoran los procesos y la cultura de una organización.

Consideraciones sobre el diseño de intervenciones:

- Estructurar actividades para que las personas pertinentes estén presentes.
- Aclarar las metas.
- Asegurar una alta probabilidad de éxito.
- Prever un aprendizaje basado en la experiencia con fundamento conceptual/cognitivo y teórico.
- Procurar que los individuos aprendan la tarea y el proceso.

Tipos de intervenciones propuestas por el autor:

- De diagnóstico.
- De formación de equipos.
- De retroalimentación de encuestas.
- De educación y capacitación.
- Tecno-estructurales o estructurales.
- Consultoría de procesos.
- Modelo de Grid.
- Conciliación de terceras partes.
- Orientación y consejo.
- Planificación de carreras.

- Administración estratégica.
- Planificación y establecimiento de metas.
- Transformación organizacional.
- Formación de estructuras paralelas de aprendizaje.

3.- **La administración del programa de D.O.**

Primero hay actividades que contribuyen con la administración del proceso de cambio:

- Motivar para el cambio.
- Crear una visión compartida.
- Desarrollar un sólido apoyo político.
- Administrar la transición.
- Mantener el ímpetu inicial a través del desarrollo de nuevas competencias y habilidades en las personas, reforzar las conductas y proporcionar recursos suficientes.

Por su parte para Beckhard el proceso de DO contiene las siguientes fases:

1) **Antecedentes:**

Estudio de la historia de la empresa, subsistemas e individuos que la integran, para detectar los factores existentes que podrían afectar de manera directa e indirecta el proceso de cambio.

2) **Detección de la necesidad de cambio:**

Una parte del sistema total (ejecutivo jefe en D.O., una cabeza de la alta gerencia, un líder nato de la empresa, un líder funcional o un grupo basado en sus experiencias) detecta que para mejorar la efectividad de la organización es

necesario llevar a cabo un proceso de cambio. A esto le sigue una decisión sobre qué recursos internos (gerente y/o unidades involucradas) y/o externos (consultores) emplear.

3) **Diagnóstico:**

Una vez definidos los recursos a emplear, el consultor se concentra en responder las siguientes preguntas claves: ¿Cuál es el problema concreto de cambio?, ¿Cuáles son los sistemas y subsistemas afectados?, ¿Cuál es el estado de estos sistemas y subsistemas?, ¿Cuál es su preparación para enfrentar el cambio? y ¿Qué tan capacitados están para efectuar el cambio esperado?. Así se examina la necesidad de cambio y el estado del sistema.

4) **Estrategia:**

Consiste en la elaboración de un plan que tenga como fin el mejoramiento de la organización, e incluye decisiones sobre qué sistemas serán intervenidos, qué recursos se dispondrán y qué actividades se realizarán, entre las cuales están:

- Mejoramiento de la efectividad de equipos familiares y/o funcionales.
- Desarrollo de las relaciones entre grupos.
- Fijación de objetivos y planeación a diferentes niveles: individual, de equipo y de toda la organización.
- Educación de los conocimientos y habilidades de los individuos involucrados. Puede abarcar el desarrollo de asuntos de la personalidad, y/o sobre la solución de problemas, fijación de objetivos, planeación, manejo de procesos de cambio y diagnóstico de sistemas.

5) **Realizaciones:**

Se llevan a cabo las acciones de educación, consultoría y entrenamiento seleccionadas. Este es un proceso dinámico en el cual hay que efectuar constantes ajustes al plan inicial para obtener resultados positivos de cada

estrategia de cambio asumida. Igualmente se pueden ir sumando nuevas estrategias.

6) **Análisis de resultados o evaluación:**

Luego de concluido el programa de cambio o una fase del mismo, se efectúa un análisis para determinar el estado alcanzado luego de transcurrido un cierto período de tiempo. Se compara la situación inicial con la presente al momento del análisis, y se elaboran recomendaciones para que perduren los cambios y/o continúe el proceso de cambio a través del D.O.

Las Intervenciones en las Organizaciones

Según French y Bell "las intervenciones en consultoría son una serie de actividades estructuradas en las cuales ciertas unidades seleccionadas de la organización (grupos o individuos que son el objeto de estudio) se dedican a una tarea o a una serie de tareas con metas relacionadas directa o indirectamente con el mejoramiento organizacional" (French, W y Bell, C, 1995).

Las intervenciones surgen como un mecanismo de asistencia cuando en la organización:

- Se detecta un problema.
- Surge una oportunidad.
- Algunos aspectos de la organización están desalineados.
- Cambia la visión o propósito de la organización.

Clasificación de las Intervenciones:

- Las intervenciones basadas en actividades de diagnóstico: las actividades de indagación de hechos están diseñadas para cerciorarse del estado del sistema, del estado del problema, de la forma en que están las cosas.

- Las intervenciones basadas en actividades de formación de equipos: son actividades diseñadas para incrementar la operación efectiva de los equipos del sistema. Pueden estar relacionadas con aspectos de la tarea, como la forma en la cual se hacen las cosas, las habilidades necesarias para el desempeño de las tareas, las asignaciones de recursos necesarios para el desempeño de las tareas; o bien, pueden estar relacionadas con la naturaleza y calidad de las relaciones entre los miembros del equipo o entre los miembros y el líder.

De acuerdo a French y Bell el grupo de intervenciones más importantes en el DO lo constituyen las actividades de formación de equipos, cuyas metas son el mejoramiento y la efectividad de los diversos equipos dentro de la organización.

Unas intervenciones se centran en el equipo de trabajo natural, que se compone de un jefe y sus subordinados, al que llamaremos equipo formal. Otras intervenciones se enfocan en equipos especiales, como los equipos de puesta en marcha, los constituidos debido a fusiones, cambios en la estructura de la organización o puesta en marcha de una planta; grupos comando; equipos de proyectos interfuncionales; y comités.

Las intervenciones de formación de equipos por lo común están dirigidas hacia cuatro áreas de una importancia esencial: diagnóstico, logro de tareas, relaciones de equipos, y procesos de equipos y de la organización.

- Las intervenciones basadas en actividades intergrupo: son las actividades diseñadas para mejorar la efectividad de los grupos interdependientes. Se enfocan en las actividades conjuntas y en el rendimiento de los grupos considerados como un solo sistema, en vez de cómo dos subsistemas.
- Las intervenciones basadas en actividades de retroalimentación de encuestas: están relacionadas con, y son similares a las actividades del diagnóstico que ya mencionamos, en el sentido de que son un componente importante de estas actividades.
- Las intervenciones basadas en actividades de educación y capacitación: son actividades diseñadas para mejorar los conocimientos, habilidades y capacidades del individuo.
- Las intervenciones basadas en actividades tecnoestructurales o estructurales: son actividades diseñadas para mejorar la efectividad de las entradas técnicas o estructurales y las restricciones que afectan a los individuos o a los grupos por medio de cambios en los subsistemas de la tarea, estructurales y subsistemas tecnológicos. Las técnicas más usadas en este tipo de intervención son el desarrollo de planes de carrera y el análisis de roles.
- Las intervenciones basadas en actividades de consultoría de procesos: son las actividades de parte del consultor que ayudan al cliente a percibir y comprender los acontecimientos del proceso que ocurren en el ambiente del cliente y a actuar conforme a ellos.
- Las intervenciones basadas en actividades de desarrollo organizacional del Grid: son actividades inventadas y privilegiadas por Robert Blake y Jane Mouton, que constituyen un modelo de cambio de seis fases que involucran a toda la organización.

Las intervenciones basadas en actividades de conciliación de terceras partes son las actividades que lleva a cabo un consultor hábil, que están diseñadas para ayudar a dos miembros de una organización a manejar su conflicto interpersonal. Las metas de estas actividades son incrementar las interacciones entre grupos

relacionados por el trabajo, a fin de reducir la cantidad de competencia disfuncional, y de reconsiderar un punto de vista independiente e intolerante con una conciencia de la necesidad de una interdependencia de acción que requiere de los mejores esfuerzos de ambos grupos.

La formación de equipos intergrupo, la conciliación de terceras partes, el espejo organizacional, y la asociación, son cuatro de las principales intervenciones que se han desarrollado para mejorar las relaciones intergrupo e interpersonales. Todas dan resultado; es decir, en realidad reducen el conflicto intergrupo e interpersonal y mejoran las relaciones.

- Las intervenciones basadas en actividades de orientación y consejo: son actividades que implican que el consultor y otros miembros de la organización trabajen con los individuos para ayudarles a definir las metas del aprendizaje, a enterarse de cómo ven los demás sus conductas, y aprender nuevos modos de conducta para ver si los ayudan a alcanzar mejor sus metas. Una característica importante de esta actividad es la retroalimentación no evaluativa que le proporcionan a los demás al individuo. Una segunda característica es la exploración conjunta de conductas alternativas.

- Las intervenciones basadas en actividades de Planificación y Establecimiento de Metas: estas actividades incluyen teoría y experiencia en la planificación y el establecimiento de metas, empleo de modelos de resolución de problemas, paradigmas de planificación, modelos de discrepancia de la organización ideal en comparación con la organización real.

- Las intervenciones basadas en actividades de administración estratégica: son actividades que ayudan a quienes crean las políticas a reflexionar en forma sistemática en la misión y las metas básicas de su organización, en

las demandas ambientales, en las amenazas y las oportunidades y a dedicarse a una planificación a largo plazo, de una naturaleza tanto reactiva como proactiva.

- Las intervenciones basadas en actividades de transformación organizacional: son actividades que implican cambios a gran escala del sistema; actividades diseñadas para causar un cambio fundamental en la naturaleza de la organización.

Algunas técnicas empleadas durante los procesos de intervención son las siguientes:

- Junta de diagnóstico del grupo formal: su propósito es realizar una revisión general del desempeño del grupo, es decir, hacer un inventario de hacia dónde vamos y cómo nos estamos desempeñando, con el propósito de identificar los problemas de manera que sea posible trabajar en ellos.

La junta del diagnóstico del grupo formal permite que un grupo se juzgue a sí mismo y que identifique sus puntos fuertes y sus áreas problema, y ofrece la posibilidad de que todos participen en la generación de datos necesarios.

Un punto clave para el éxito de la junta del diagnóstico es que todos los miembros comprendan que la junta se convoca con el propósito de identificar los problemas, no de resolver los problemas.

- Junta de formación de equipo del grupo formal: la meta de la junta de formación de equipo del grupo formal es mejorar la efectividad del equipo mediante una mejor administración de las exigencias de la tarea, y de la relación, así como los procesos del grupo. Es una mirada del grupo hacia su interior, para estudiar su propio desempeño, conducta y cultura, a fin de eliminar conductas disfuncionales y de reforzar las funcionales. El grupo

critica su desempeño, analiza la forma de hacer las cosas, y trata de desarrollar estrategias para mejorar la operación.

Las juntas se pueden convocar para un propósito especial, por ejemplo el ingreso de un nuevo miembro al grupo, un cambio en la estructura de la organización, o la planificación para el próximo año: o bien, se puede dedicar primordialmente al mantenimiento y la manejo de la cultura y los procesos del grupo. Si se trata de una junta con un propósito en especial, se debería destinar algún tiempo a un examen y una revisión de la dinámica del grupo.

- Técnicas de análisis del rol: la intervención de la técnica de análisis del rol (TAR) está diseñada para aclarar las expectativas del rol y las obligaciones de los miembros del equipo para mejorar la efectividad del equipo.

Ishwar Dayal y John Thomas cp French y Bell (1995) desarrollaron una técnica para aclarar los roles de la alta gerencia de una nueva organización en la India. Ellos llaman a esa actividad técnica del análisis del rol.

El primer paso consta de un análisis del rol focal, iniciado por el individuo que lo desempeña. Se examina el rol, su lugar en la organización, la razón fundamental de su existencia, y su lugar para alcanzar las metas generales de la organización, junto con las obligaciones específicas del puesto. Las obligaciones y conductas específicas se anotan en un pizarrón y todo el equipo las discute. Se agregan y borran otras conductas, hasta que el grupo y el titular del rol están satisfechos por haberlo definido completamente.

El segundo paso examina las expectativas del titular del rol respecto a los demás.

El titular enumera sus expectativas de los demás roles en el grupo que afectan más el propio desempeño del titular, y estas expectativas se discuten, modifican, aumentan y todo el grupo conviene en ellas.

El tercer paso consiste en explicarles a los demás las expectativas y las conductas deseadas del rol focal, es decir, los miembros del grupo describen lo que desean y esperan al titular. Estas expectativas se discuten, modifican y el grupo y la persona que desempeña el rol focal conviene en ellas.

Cuando concluye este paso, la persona en el rol focal asume la responsabilidad de hacer un resumen escrito del rol, tal y como se ha definido; esto se llama perfil del rol y se deriva de los resultados de las discusiones de los pasos 1 a 3.

- Ejercicio de interdependencia: es una intervención útil si los miembros del equipo han expresado el deseo de mejorar la cooperación entre ellos mismos y entre sus unidades. Este ejercicio también es útil para ayudar a las personas a conocerse mejor, para hacer aflorar problemas que tal vez han estado latentes y que no habían examinado previamente, y además para proporcionar una información útil acerca de los retos actuales a los que enfrentan en las áreas de responsabilidad de otros.

- Técnicas de negociación del rol: interviene directamente en las relaciones de poder, autoridad e influencia dentro del grupo. El esfuerzo de cambio está dirigido a las relaciones de trabajo entre los miembros. Evita sondear las simpatías y antipatías mutuas entre los miembros y en los sentimientos personales de unos hacia otros.

La técnica de negociación del rol por lo común requiere cuando menos un día para llevarla a cabo. Lo mejor es una sesión de dos días, con una junta de seguimiento un mes después.

- Diagramas de responsabilidad: ayuda a aclarar quién es responsable de qué en varias decisiones y acciones. Es una técnica sencilla, pertinente y muy efectiva para mejorar el funcionamiento del equipo.

- Elaboración del propósito de la organización: intervención en la cual los miembros del grupo, en uno o más grupos de la organización, desarrollan y/o describen su visión de cómo quieren que sea la organización en el futuro. La estructura de tiempo puede variar de seis meses a cinco años en el futuro.

- Análisis del campo de fuerzas: un modelo para comprender una situación problemática y planificar acciones correctivas. Esta técnica se basa en varias hipótesis: el estado actual de las cosas (la condición actual) es un equilibrio casi estacionario que representa una resultante en un campo de fuerzas opuestas. Un estado futuro de las cosas (la condición deseada), sólo se puede lograr desplazando el equilibrio actual, moviéndolo al estado deseado y estabilizando el equilibrio en este punto. Para mover el nivel de equilibrio de la condición actual a la deseada, se debe alterar el campo de fuerza añadiendo fuerzas impulsoras o eliminando las fuerzas restringentes.

- El espejo organizacional: es un conjunto de actividades en las cuales un grupo particular de una organización, el grupo anfitrión, obtiene retroalimentación de los representantes de varios otros grupos organizacionales acerca de cómo los perciben y consideran. Esta intervención está diseñada para mejorar las relaciones entre los grupos, e incrementar la efectividad del trabajo intergrupo. Es diferente de la intervención de formación de equipos intergrupo, en el sentido de que están involucrados tres o más grupos, por lo común quienes participan son los representantes de otros grupos de trabajo relacionados, más que la membresía total, y el propósito el enfoque es ayudar a la unidad anfitriona que convocó la junta.

- La junta de confrontación de Beckhard: es una junta de un día de toda la gerencia de una organización, en la cual todos estudian la salud de su propia organización. En una serie de actividades, el grupo gerencial genera

la información acerca de sus principales problemas, analiza las causas fundamentales, y establece un programa para un trabajo reparador completo.

Beckhard considera que la junta de confrontación proporciona un medio rápido y preciso para diagnosticar la salud de la organización, que promueve una identificación y una resolución constructiva de problemas, mejora la comunicación ascendente dentro de la organización, e incrementa el interés y el compromiso con la acción de parte de todo el grupo gerencial.

- Retroalimentación de encuestas: esta clase de encuestas de actitudes o de clima, combinada con una serie de talleres que implican un trabajo en equipos a niveles sucesivamente más bajos de la organización, se puede utilizar para crear planes de acción y de cambio a lo largo de una amplia gama de variables en los subsistemas social, estructural, de posibilidades de lo más excitantes, porque, según las palabras de Baumgartel, "trata con el sistema de las relaciones humanas como un todo y trata con cada gerente, supervisor y empleado en el contexto de su propio trabajo, sus propios problemas y sus propias relaciones de trabajo" (French y Bell, 1995).

La técnica de retroalimentación de encuestas es esencialmente un procedimiento para proporcionar a los miembros del sistema datos objetivos acerca de su funcionamiento, de manera que puedan cambiar o mejorar aspectos específicos del sistema. Los datos objetivos se obtienen mediante una encuesta; el trabajo con los datos para mejorar la organización se lleva a cabo durante las sesiones de retroalimentación.

Por su parte Frank Neff manifiesta que para que ocurra un mejoramiento en las organizaciones, deben suceder tres cosas. Primero, el grupo de trabajo debe aceptar los datos como válidos. Segundo, el grupo de trabajo debe aceptar la

responsabilidad por parte que desempeña en los problemas identificados. En este punto, el líder representa un rol muy importante porque debe modelar las conductas que indican que el problema es propiedad del líder y del grupo. Tercera, el grupo de trabajo se debe comprometer a resolver los problemas.

- Sistemas 1-4t (Likert): esta tipología gerencial se basa en gran parte en medidas relacionadas con el liderazgo, el clima de la organización, y la satisfacción en el trabajo. Utilizando un cuestionario de 105 aspectos, llamado Encuesta de Organizaciones, así como formas más abreviadas, Likert descubrió que las organizaciones eran marcadamente diferentes en términos de características.

- Desarrollo Organizacional de Grid: diseñado por Robert Blake y Jane Mouton, este programa de seis fases que dura de tres a cinco años, permite que una organización pueda avanzar sistemáticamente de las etapas de examinar la conducta y el estilo gerencial, al desarrollo y la puesta en práctica de un modelo estratégico corporativo ideal.

El programa utiliza un número considerable de instrumentos, lo que permite que los individuos y los grupos hagan una evaluación de sus propios puntos fuertes y débiles; se enfoca en las habilidades, los conocimientos y los procesos necesarios para la efectividad a niveles del grupo, intergrupo y de la organización total.

- Análisis cultural de Schein: esta intervención sondea a fondo a la organización y hace un análisis de la cultura, se dedica mucho tiempo a sondear por qué, para qué y a dónde llegaremos. En ocasiones se realiza un taller que aborda la cultura.

- Desarrollo transorganizacional: orientado a ayudar a las organizaciones a formar y desarrollar alianzas, tiene muchas similitudes con la planificación y dirección de las conferencias de búsqueda futura. El desarrollo

transorganizacional requiere que los practicantes asuman un rol más activista, y que brinden ayuda considerable en el desarrollo de estructuras apropiadas para las comunicaciones y la toma de decisiones.

- Desarrollo de Planes de Carrera: actividades que capacitan a los individuos a concentrarse en el análisis de los objetivos profesionales, y en la forma cómo estos pueden lograrse. Se incluye el balance de vida y de carrera, la discusión de los objetivos, la evaluación del potencial, la especificación de necesidades de adiestramiento; y la detección de áreas fuertes y débiles de personalidad.

- Análisis de Roles: actividad que conduce a los individuos a definir papeles organizacionales, identificando posibles conflictos de ellos entre sí o con papeles de terceros. Lo principal es el seguimiento que se efectúa de las sugerencias obtenidas por los participantes en los talleres y el estudio sistemático de acciones de reforzamiento estructural, tales como incentivos, rediseño del trabajo y modelaje.

2.9.2. El Rol del Consultor en D.O.

Para Beckhard el consultor es un recurso externo que puede establecer vínculos con la organización sobre la base de los tipos de contratos posibles (acuerdo de continuidad, revisión periódica, por proyecto, consulta educacional, como instructor, como parte de un programa integral de D.O. o de un equipo de consultores).

El rol del consultor puede abarcar los siguientes aspectos:

- Ayudar a un diagnóstico de la organización.
- Elaborar un modelo para analizar el problema de cambio organizacional.

- Establecer la estrategia de cambio organizacional.
- Participar durante todos los procesos educativos, de consultoría y entrenamiento propuestos.
- Ser consejero de individuos claves en la organización sobre funciones, relaciones y estrategias.
- Obtener información del sistema y retroalimentarlo.
- Programar y dirigir actividades en el desarrollo o creación de equipos.
- Resolver problemas intergrupales.
- Evaluar constantemente el estado del cambio en las organizaciones.
- Implementar métodos administrativos como mejoras de desempeño, fijación de objetivos, planeación, etc.
- Ser un enlace entre diferentes disciplinas que se nutren de las ciencias del comportamiento.
- Dar apoyo a gerentes de cambio dentro de las organizaciones.
- Ser un catalizador entre las gerencias de trabajo de campo y la casa matriz.
- Ser instructor del recurso interno.
- Dar consultoría sobre procedimientos para efectuar reuniones entre equipos o personas claves.

CAPÍTULO 3. PROCESO DE EXPLORACIÓN, CONTRATACIÓN Y ENTRADA

3.1. Perfiles de los consultores

Quienes realizan la labor de consultoría para la empresa Baker Hughes Inteq, específicamente la Unidad de MWD, son:

Noelia Cordero, Licenciada en Relaciones Industriales, egresada de la Universidad Católica Andrés Bello, Caracas – Venezuela, en el año 1996, con énfasis en el área de Gerencia de Recursos Humanos.

Ruth Zambrano, Licenciada en Comunicación Social, egresada de la Universidad Católica Andrés Bello, Caracas – Venezuela, en el año 1995, con énfasis en el área de Publicidad y Relaciones Públicas.

Cuentan con cinco años de experiencia profesional, desempeñándose en roles de asistente, coordinador y gerente en diferentes áreas dentro de empresas privadas, en los sectores industriales y de servicio.

Actualmente están concluyendo sus estudios de Especialización en Desarrollo Organizacional en la Universidad Católica Andrés Bello, Caracas – Venezuela.

3.2. Selección de la organización

Nombre del Cliente: Unidad de MWD de Baker Hughes Inteq

Tipo de Empresa: Sociedad de Responsabilidad Limitada

Naturaleza del Negocio: Servicios para la Industria Petrolera.

Tamaño de la Organización: Cuenta con una sede principal ubicada en Caracas y oficinas de distrito en Ciudad Ojeda, Maturín y Anaco. Además, está conformada por 190 empleados de los cuales 24 pertenecen a la Unidad de MWD.

Necesidad detectada: Determinar las variables que afectan el nivel de satisfacción laboral en la Unidad de MWD de Baker Hughes Inteq.

Parte de la Organización involucrada: Unidad de MWD.

Dirección Completa: Vía terminales Maracaibo, sector Las Morochas, Edificio Baker Hughes Inteq, Ciudad Ojeda, Estado Zulia.

Contacto: Gerente de MWD

3.3. Proceso de entrada

El 22 de febrero de 2001 se realizó el contacto inicial con el Gerente de la Unidad de MWD de Baker Hughes Inteq, Pedro Lezama y Mark Deyo, Gerente de operaciones. En esta primera sesión participó también un representantes de Recursos Humanos.

El objetivo de esta reunión fue presentar y discutir los resultados del diagnóstico de Satisfacción Laboral realizado a la unidad de MWD.

El Gerente Pedro Lezama y el representantes de Recursos Humanos estuvieron de acuerdo con los resultados del diagnóstico y solicitaron una propuesta de intervención que les permitiera abordar estratégicamente los puntos críticos aportados por las variables estudiadas en el diagnóstico de la unidad estudiada, y

con ello mejorar la satisfacción laboral de sus empleados, especialmente las variables de desarrollo de carrera, comunicación y motivación.

3.4. Contrato psicológico

Luego de realizarse el contacto inicial y conocer la problemática de la unidad de MWD arrojada por los resultados del diagnóstico, se procedió, por solicitud del cliente, a la elaboración de una propuesta de intervención entre los consultores y la empresa Baker Hughes, S.R.L. Esta propuesta se presentó a la gerencia el 20 de marzo del 2001.

En esta reunión se obtuvo el siguiente Contrato Psicológico:

Entre Baker Hughes Inteq y los consultores Noelia Cordero y Ruth Zambrano, se establecieron los siguientes compromisos:

Los consultores, con la participación de la gerencia de la unidad, se comprometen a diseñar y llevar a cabo una intervención de cambio organizacional que le permita al cliente, a través de su implantación, mejorar la satisfacción laboral de sus empleados especialmente las variables desarrollo de carrera, comunicación y motivación.

Para el logro del objetivo planteado se contará con la ayuda del departamento de Recursos Humanos de la empresa, la cual nos facilitará el acceso a todas las áreas de la empresa y el contacto con personas claves dentro de la organización, así como la consulta de documentos relacionados con la misión, visión, objetivos, políticas, valores, estructura organizativa y cualquier otra información relevante a los fines del estudio.

Establecimiento de la forma de trabajar con la organización

1. Las cargas laborales del proyecto fueron repartidas equitativamente.
2. Ambos integrantes del equipo trabajaron en la redacción del marco teórico que sustenta la intervención.
3. Se asignaron tareas semanales a cada miembro.
4. Las reuniones de coordinación y discusión se efectuaron durante los fines de semana.
5. Ambos mantuvieron una relación basada en la confianza y respeto de la actitud y opinión profesional.
6. En todo momento se mantendrá la confidencialidad de la información suministrada por la empresa Baker Hughes, incluso luego de culminar la intervención.
7. Ambos se comprometen a realizar aportes que agreguen valor al trabajo.

Beneficios profesionales del trabajo de consultoría

1. Obtener experiencia en el desarrollo de un proceso de consultoría organizacional, específicamente en el trabajo de intervención para generar cambios en le unidad atendida.
2. Fortalecer y adquirir conocimientos en el área de la consultoría organizacional.

Duración

La fase de intervención comprenderá aproximadamente 1 año y tres meses de los cuales sólo se registrarán para este trabajo académico por razones de tiempo la fase I y II del plan de intervención.

Inversión inicial de tiempo:

12 horas semanales durante 12 semanas. Comenzando desde la tercera semana de enero hasta la última semana de marzo del 2001.

Requerimientos técnicos

- 02 Computadoras
- Impresora a color
- Acceso a Internet
- Cuentas de e-mail
- Programas estadísticos Jump y Excel
- Procesador de palabras Word
- Facilidades de movilización (terrestre y aérea)
- Comunicaciones – Teléfono y fax
- Bibliografía especializada

CAPÍTULO 4: INTERVENCIÓN

4.1. Propósito de la intervención

El propósito es llevar a cabo una intervención de cambio organizacional, a la luz de los resultados del diagnóstico, que le permita al cliente mejorar la satisfacción laboral de sus empleados especialmente las variables desarrollo de carrera, comunicación y motivación.

Para ello se abordarán procesos de aprendizaje y acciones encaminadas a cambiar actitud, mejorar conocimientos, educación y sistemas de refuerzo.

4.2. Planificación de la intervención

El trabajo de intervención estará estructurado en cuatro fases:

La **Primera Fase** consistirá en proporcionar al gerente el entrenamiento para lograr el empowerment y determinar sus funciones como conductor de un equipo de trabajo altamente eficaz. **Duración aproximada 2 semanas.**

La **Segunda Fase** consistirá en involucrar a través de un modelo a equipos de trabajo efectivos. Se diseñaran talleres de sensibilización con el objeto de explicar a los integrantes de la unidad en qué consiste el método de empowerment y de los equipos altamente efectivos. **Duración aproximada 3 semanas.**

La **Tercera Fase** estará enfocada en la elaboración de estructuras que garanticen la gerencia de la calidad y el desempeño de equipos altamente eficaces. Esto incluirá la implantación de estrategias para mejorar la comunicación, el establecimiento de planes de formación para el desarrollo profesional que surjan de los mismos miembros de la unidad como consecuencia de las habilidades adquirida durante el proceso de

transición hacia un equipo autodirigido. Para ello es imprescindible lograr el apoyo y participación activa de la gerencia de Recursos Humanos. **Duración aproximada 36 semanas.**

La **Cuarta Fase** consistirá en la evaluación del impacto del nuevo estilo gerencial establecido en la unidad con la finalidad de hacer seguimiento a los resultados obtenidos en cada uno de los procesos y así poder determinar si se cumplen los objetivos planteados en la intervención. **Duración aproximada 6 semanas.**

Participantes **en el proceso serán todos los ingenieros miembros de la unidad, el gerente y el departamento de Recursos Humanos.**

Participantes por Fase de Intervención

Unidad de MWD	**Fase**
Gerente	**1, 3 y 4**
Ingenieros	**2, 3 y 4**
RRHH	**Todas las Fases**

Duración Calendario aproximada**: doce meses.**

En cada Fase se realizarán las siguientes **actividades**:

1. Identificación de procedimientos.
2. Diseño de un borrador del procedimientos para ser discutido por los actores pertinentes.
3. Diseño de un procedimiento ajustado que es validado por los actores pertinentes.
4. Discusión del diseño del procedimiento individual con el consultor y en taller con los ingenieros.
5. Aprobación del procedimiento.

4.3. Proceso de intervención

4.3.1. FASE I.- Información-Sensibilización al Nivel Gerencial

Justificación de la Fase

La intención de esta primera fase consiste en informar y sensibilizar al nivel gerencial de la Unidad de MWD y de Recursos Humanos acerca del empowerment como estrategia que conduce a incrementar la delegación, la comunicación y la responsabilidad de los empleados, ya que los directivos tienden a liberar el poder, lo que hace que las personas tengan un campo de acción más amplio en su trabajo a la hora de tomar decisiones y como consecuencia crecen sus calificaciones y su importancia.

La proposición central de esta intervención se basa en los resultados obtenidos en el Diagnóstico Organizacional, los cuales señalan que actualmente muchas personas de la unidad trabajan subutilizando sus conocimiento y habilidades y que sería conveniente que se les ofreciese la oportunidad de desarrollar y usar esas habilidades para su propio beneficio y el de la organización. Algunos tendrán éxito en la empresa y otros fracasarán, pero los beneficios sobrepasarán en mucho las desventajas.

El empowerment real y con futuro sólo tendrá lugar si la organización cambia para eliminar las barreras y si a todo empleado se le permite y se le anima a desarrollar sus talentos para alcanzar su potencial. El empowerment no es un mero cambio de estilo a la hora de dirigir una empresa, es una realineación de los valores de la organización y de la manera en que se trata a sus empleados. Es importante resaltar el hecho de que estos temas son muy complejos y se requerirá tiempo, una importante capacidad de entendimiento y considerables recursos para poder llevarlos a la práctica.

El verdadero empowerment requiere de un alto nivel de cohesión, apoyo y lealtad por parte de los empleados. El otro factor importante que la gerencia debe tener en

consideración si quiere introducir el empowerment en la organización es si todos tienen el deseo y la habilidad para tomar decisiones. Para atender el proceso de transformación de un empleado hacia el empowerment tenemos que considerarlo de manera individual, considerar la manera en que rompen con lo antiguo y toman nuevos hábitos y comportamientos. Esta transformación no es fácil, requiere un esfuerzo considerable y conocimientos nuevos. Para las personas que están formadas bajo otros paradigmas este cambio supone un verdadero desafío, pues algunos se verán limitados por sus habilidades y capacidades; por lo que el empowerment puede resultar en una noción muy atrayente, pero en ocasiones particulares las personas no son capaces de un crecimiento y desarrollo ilimitados.

Como se dijo en un principio, el objetivo de esta primera fase es explotar y explicar a los gerentes de la unidad y a la dirección de RRHH algunos de los temas fundamentales en los que se basa el concepto de empowerment y que le afectan directamente, esto con la finalidad de que ellos mismos sean quienes logren considerar en detalle la solución que debería dársele a los aspectos críticos detectados en su unidad a través del diagnóstico de satisfacción laboral realizado. En este sentido, se busca que el cliente desarrollo su propio modo de empowerment, lo que será más conveniente para sus necesidades que algo que haya trasladado del modo de actuación de otra organización.

Esta fase informativa-sensibilizadora contiene material que explica e ilustra:

- ¿Qué es el empowerment?
- ¿Qué ofrece?
- Importancia del desarrollo de una filosofía y cultura organizacional
- Políticas del empowerment
- Indicadores y Niveles de empowerment
- Fuentes de Inspiración del empowerment
- Técnicas de empowerment

Para poder lograr que, tanto la gerencia de la unidad como la de RRHH se involucre en el proceso, se ha planificado un Curso de dos días de introducción al empowerment para el nivel gerencial.

4.3.1.1. Estructura de los talleres

Los objetivos de los talleres consistirán en definir lo que se espera medir, estos objetivos estarán necesariamente ligados a los propósitos y metas que la organización tenga con respecto al cambio que se desea introducir. Antes de seleccionar la metodología y las técnicas para evaluar el proceso, proponemos que se elabore un programa del taller planeado en su totalidad como el que presentamos a continuación, con objetivos comportamentales, los contenidos, los recursos didácticos a utilizar y los ejercicios a ejecutar. Estos objetivos le permitirán tener una idea clara de la intención del cambio, tanto al impartir los nuevos conocimientos como al evaluar lo aprendido. Es muy importante que exista congruencia entre lo que se enseñará y lo que se evaluará.

4.3.1.2. Diseño de la Fase I

Objetivos Generales:

- Entender la filosofía moderna de empresa y la importancia del empowerment.
- Aprender sobre las iniciativas de empowerment que tienen lugar en las empresas.
- Considerar el papel directivo y su relación con el empowerment.
- Aprender algunas técnicas de empowerment.

Día 1-mañana.

Objetivo Comportamental:

Al finalizar esta sesión los participantes estarán en capacidad de conocer términos, definiciones, conceptos y principios del empowerment. De igual forman, podrán traducir el conocimiento a un nuevo contexto, interpretar hechos, comparar, contrastar, ordenar e inferir causas.

Título: ***Qué es el Empowerment***

El facilitador inicia la sesión explicando al grupo los objetivos, estructura y estilo del taller a manera de Introducción al tema del empowerment.

Empowerment

Definición del empowerment y los factores necesarios para que sea efectivo en la empresa.

Cada gerente recibirá un CD contentivo de información bibliográfica y documentación alusiva al empowerment, mostrada a través de un multimedia que contiene una serie de casos demostrativos de la aplicación de esta estrategia en diferentes unidades de trabajo.

Una vez consultado el material, se abrirá una discusión sobre el tema donde se dará la posibilidad de aclarar las dudas con respecto a la información suministrada.

Almuerzo

Día 1-Tarde

Título: ***Cómo funciona el Empowerment (Casos exitosos)***

Empresa con empowerment.

Proyección de una película que muestre el funcionamiento efectivo del empowerment en diversas empresas.

Ejercicio para la Sección: Empresa con empowerment.

Una vez que se proyecte la película se hará un:

Análisis y discusión de la película

Discusión en grupo y luego plenaria para oír conclusiones sobre el contenido de la película. La disertación se guiará sobre prácticas relacionadas para que aumente el sentido de pertenencia de la empresa.

Coffe-Break

Paradigmas

Proyección de un video que muestra cómo los paradigmas afectan a los individuos y las empresas y opone restricciones al empowerment.

Ejercicio para la Sección: Paradigmas

Luego de la proyección se abrirá una discusión en grupo y luego una plenaria para oír conclusiones sobre el contenido del video.

Cena

Antes de terminar el día los participantes reunidos en grupo realizarán una tarea creativa de descubrimiento de los paradigmas de la empresa del futuro.

Día 2-mañana.

Objetivo Comportamental:

Al finalizar esta sesión los participantes estarán en capacidad de usar la información del primer día, aplicar métodos y los conceptos o teorías del empowerment en nuevas situaciones que se les presentarán. De igual forma, podrán resolver problemas utilizando las habilidades adquiridas, descomponer casos en sus partes y explicar así las relaciones entre las mismas para finalmente relacionar los conocimientos con varias áreas, redecir y sacar conclusiones.

Título: La Unidad MWD y el empowerment (Estudio situacional)

Revisión de aprendizaje

En esta sección se hará una reflexión y discusión de las percepciones, ideas y conceptos compartidos y aprendidos durante el primer día del taller.

Ejercicio para la Sección: Revisión de aprendizaje

El facilitador a través de la pregunta, ¿qué aprendimos?, le pide a los integrantes del grupo que expresen ideas sobre sus experiencias del día anterior y las va anotando en una pizarra o en papel bond.

La actividad concluye con la lectura por parte del facilitador de los aportes dados producto del aprendizaje de los participantes y la importancia de éstos para continuar con el taller.

Presentación y discusión

El gerente de la unidad hará una presentación sobre la dirección y estrategia de su unidad y las iniciativas planificadas de empowerment

Coffe-Break

Ejercicio para la Sección: Presentación y Discusión

Identificación de los factores en la empresa que ayudan o inhiben el empowerment.

Planificando el Empowerment:

Consiste en determinar las fuentes del empowerment y cuáles son sus factores principales.

A continuación los participantes deben seleccionar y tomar nota de los factores principales de las fuentes de inspiración que previamente serán presentadas por el facilitador. Al lado de cada uno de los factores deben escribir las acciones que llevarán a cabo para su implantación, igualmente tomar nota de la escala de tiempos necesario para que contribuya de manera efectiva al empowerment de su unidad.

El cuadro que se utilizará para esta actividad se expone a continuación:

Factor de empowerment	Acciones necesarias	Escala de tiempos de implantación		
		Semanas	Meses	Años

Almuerzo

Día 2-tarde.

Título: Aplicabilidad del empowerment en la unidad de MWD

El gerente y el empowerment

Presentación y discusión del papel y el estilo que el gerente debe adoptar para dar empowerment a sus colaboradores.

Cada gerente deberá exponer su visión de cómo debe ser una gerencia con empowerment y de cómo lo aplicaría en su torno. Las opiniones serán anotadas en una pizarra, para realizar un cuadro comparativo al final que dará pie a conclusiones.

Técnicas de Empowerment

Discusión sobre las estrategias y técnicas que pueden utilizar los gerentes para propiciar el empowerment.

Ejercicio para la Sección: Técnicas de empowerment

- Discusión en grupos
- Plenaria sobre conclusiones obtenidas en el grupo de discusión

Plan de acción

Los participantes planifican las acciones que tomarán para dar empowerment a sus colaboradores.

Ejercicio para la Sección: Plan de acción

Elaboración de un proyecto sobre las acciones que se tomarán para dar empowerment a sus colaboradores.

- Revisión en grupo
- Plenaria sobre conclusiones y recomendaciones.

Coffe-Break

Revisión y Cierre

Discusión sobre el contexto y la efectividad del curso y recomendaciones para mejorar su contenido antes de proceder a la Fase II, la cual tiene como objetivo una transferencia de habilidades, conocimientos y destrezas al conjunto de integrantes de la unidad de MWD.

Recursos didácticos y de aprendizaje

Los recursos didácticos y de aprendizaje que se emplearán en este taller son:

Películas

Videos

Material bibliográfico

Rota folio

Data Show

Marcadores

CD multimedia

Computadoras

4.3.2. FASE II.- Información-Sensibilización a nivel de los ingenieros miembros de la unidad de MWD

4.3.2.1. Justificación de la Fase

La intención de esta segunda fase consiste en informar y sensibilizar a los ingenieros miembros de la Unidad de MWD acerca del empowerment como estrategia que conduce a incrementar la delegación, la comunicación y la responsabilidad de los empleados, así como la importancia de la formación de un equipo autodirigido para garantizar la participación y el desarrollo de las potencialidades inherentes a cada individuo aunado a la posibilidad de desarrollo de las mismas en beneficio del éxito organizacional.

La proposición central de este taller se basa en los resultados obtenidos en el Diagnóstico Organizacional, los cuales señalan que actualmente muchos de los ingenieros de la unidad trabajan subutilizando sus conocimientos y habilidades, considerando conveniente que se les ofrezca la oportunidad de desarrollar y usar esas habilidades para su propio beneficio y el de la organización.

Esta Segunda Fase intentará involucrar a través de un modelo a equipos de trabajo efectivos. Se diseñó por esta razón un taller de sensibilización con el objeto de explicar a los integrantes de la unidad en qué consiste el método de empowerment y de los equipos altamente efectivos.

4.3.2.2. Diseño de la fase II

Objetivos Generales:

- Entender la filosofía moderna de empresa y la importancia del empowerment.
- Aprender sobre las iniciativas de empowerment que tienen lugar en las empresas.

- Considerar el papel del empleado y su relación con el empowerment.
- Aprender algunas técnicas de empowerment.
- Conocer las ventajas de trabajar como equipo autodirigido.

Día 1-mañana.

Objetivo Comportamental:

Al finalizar esta sesión los participantes estarán en capacidad de conocer términos, definiciones, conceptos y principios del empowerment. De igual forman, podrán traducir el conocimiento a un nuevo contexto, interpretar hechos, comparar, contrastar, ordenar e inferir causas.

Título: ***Qué es el Empowerment***

Ejercicio de Dinámica de Grupo.

Al inicio del taller:

1. Se divide al grupo grande en pequeños grupos de 3 participantes. Se les pide que:
    1.1. A través de un dibujo deben responder: De no estar aquí dónde les gustaría estar.
    1.2. Qué esperan recibir del taller.
    1.3. Qué ofrecen ellos para el éxito del taller.

Tiempo: de 10 a 5 minutos.

2. Concluida la primera parte, los participantes, en su pequeño grupo, deben compartir los resultados de esta experiencia inicial.
3. En plenaria el participante número 1 presentará al participante 2 y expresará lo que él compartió sobre los aspectos 1.1, 1.2 y 1.3. El número 2 debe repetir la actividad con el participante 3 y éste último sobre el 1 hasta concluir con todo el grupo.

Tiempo aproximado: 30 minutos.

Luego, al finalizar este ejercicio el facilitador del grupo explicará los objetivos y estructura y estilo del taller a manera de Introducción al tema del empowerment.

Empowerment

Definición del empowerment y los factores necesarios para que sea efectivo en la empresa.

Ejercicio para la Sección: Empowerment

- Reunir al grupo grande en pequeños grupos de trabajo (5 miembros por cada grupo).

- Entregar a cada subgrupo material bibliográfico sobre el empowerment. Los grupos deben analizar la información entregada y sacar conclusiones. El material puede tratarse de estudios de casos en los que el empowerment ha sido aplicado como solución a problemas organizacionales.

- Plenaria: Cada subgrupo debe compartir las conclusiones con el grupo grande.

- Facilitador: Aclarar dudas y hacer el cierre de la actividad.

Almuerzo

Día 1-Tarde

Título: *Cómo funciona el Empowerment (Casos exitosos)*

Empresa con empowerment.

Proyección de una película que muestre el funcionamiento efectivo del empowerment en diversas empresas.

Ejercicio para la sección: Empresa con empowerment.

Una vez que se proyecte la película se hará un:

Análisis y discusión de la película

Discusión en pequeños grupos y luego plenaria para oír conclusiones sobre el contenido de la película. La disertación se guiará sobre prácticas relacionadas para que aumente el sentido de pertenencia de la empresa.

Luego se llevará a cabo una actividad de dinámica de grupo: *Pensando en las barreras.* Este ejercicio que se explica a continuación considera cómo la creatividad individual y las ideas se han visto limitadas por experiencias pasadas.

Dinámica de la pelota

Una vez que se haya proyectado la película que muestra el funcionamiento efectivo del empowerment en diversas empresas se procede a dividir el grupo grande en subgrupos de 5 participantes cada uno. A cada subgrupo se le entrega una pelota.

El facilitador entrega la pelota a un miembro de cada pequeño grupo y se le pide que inicie la discusión sobre el punto de la "creatividad individual y las ideas se han visto limitadas por experiencias pasadas"

La persona que tiene la pelota en sus manos debe iniciar la discusión y los otros participantes del grupo que desean intervenir deben solicitar la pelota. La solicitud de la pelota debe hacerse en forma no verbal, ningún participante puede exponer sus ideas sobre el tema planteado si no posee la pelota. El miembro del grupo decide a quién pasarle la pelota es solicitada por varios participantes a la vez, o puede decidir pasarla a cualquier otro sujeto si la misma no ha sido solicitada.

Tiempo aproximado: 20 minutos.

Concluido el ejercicio el facilitador preguntará cómo se sintieron y si la pelota fue una barrera comunicacional para ellos. Luego cierra el ejercicio exponiendo algunas ideas sobre barreras en la comunicación y cómo las experiencias pasadas limitan la creatividad y las ideas.

Coffe-Break

Paradigmas

Proyección de un video que muestra cómo los paradigmas afectan a los individuos y las empresas y opone restricciones al empowerment.

Ejercicio para la Sección: Paradigmas

Luego de la proyección se abrirá una discusión en pequeños grupos y luego una plenaria para oír conclusiones sobre el contenido del video.

Cena

Antes de terminar el día los participantes reunidos en grupos pequeños realizará una tarea creativa de descubrimiento de los paradigmas de la empresa del futuro.

Día 2-mañana.

Objetivo Comportamental:

Al finalizar esta sesión los participantes estarán en capacidad de usar la información del día 1, aplicar métodos y los conceptos o teorías del empowerment en nuevas situaciones que se les presentarán. De igual forma, podrán resolver problemas utilizando las habilidades adquiridas, descomponer casos en sus partes y explicar así las relaciones entre las mismas para finalmente relacionar los conocimientos con varias áreas, redecir y sacar conclusiones.

Título: La Unidad MWD y el empowerment (Estudio situacional)

Revisión de aprendizaje

En esta sección se hará una reflexión y discusión de las percepciones, ideas y conceptos compartidos y aprendidos durante el primer día del taller.

Ejercicio para la Sección: Revisión de aprendizaje

El facilitador a través de la pregunta, ¿qué aprendimos?, le pide a los integrantes del grupo que expresen ideas sobre sus experiencias del día anterior y las va anotando en una pizarra o en papel bond.

La actividad concluye con la lectura por parte del facilitador de los aportes dados producto del aprendizaje de los participantes y la importancia de éstos para continuar con el taller.

Presentación y discusión

El gerente de la unidad hará una presentación sobre la dirección y estrategia de su unidad y las iniciativas planificadas de empowerment

Coffe-Break

Ejercicio para la Sección: Presentación y Discusión

Identificación de los factores en la empresa que ayudan o inhiben el empowerment.

Planificando el Empowerment:

Consiste en determinar las fuentes del empowerment y cuáles son sus factores principales.

A continuación los participantes deben seleccionar y tomar nota de los factores principales de las fuentes de inspiración que previamente serán presentadas por el facilitador. Al lado de cada uno de los factores deben escribir las acciones que llevarán

a cabo para su implantación, igualmente tomar nota de la escala de tiempos necesario para que contribuya de manera efectiva al empowerment de su unidad.

El cuadro que se utilizará para esta actividad se expone a continuación:

Factor de empowerment	Acciones necesarias	Escala de tiempos de implantación		
		Semanas	Meses	Años

Almuerzo

Día 2-tarde.

Título: Aplicabilidad del empowerment en la unidad de MWD

El gerente y el empowerment

Presentación y discusión del papel y el estilo que el gerente debe adoptar para dar empowerment a sus colaboradores.

Ejercicio para la Sección: El gerente y el empowerment

Aplicar un Rol-playing o Representación de papeles:

- Un participante del grupo puede actuar como el gerente.
- 5 participantes más del grupo pueden actuar como colaboradores.
- Los demás miembros serán los observadores.

Después de expuesto el problema se le dan instrucciones al primer participante para que actúe como un gerente con empowerment , sin que los otros colaboradores escuchen.

Luego se le pide al gerente que se retire y se le dan instrucciones a los observadores diciéndoles que deben actuar de forma espontánea y que deben centrar atención en:

1. Errores
2. Sugerencias
3. Alternativas
4. Implicaciones
5. Comunicación verbal y no verbal

Luego se discute sobre:

1. Reacción de los participantes que interpretaron los papeles.
2. Reacción de la audiencia
3. Alternativas

El facilitador cierra la actividad dando una explicación del punto tratado.

Técnicas de Empowerment

Discusión sobre las estrategias y técnicas que pueden utilizar los gerentes para propiciar el empowerment.

Ejercicio para la Sección: Técnicas de empowerment

- Discusión en pequeños grupos
- Plenaria sobre conclusiones obtenidas en los grupos de discusión

Plan de acción

Los participantes planifican las acciones que tomarán para dar empowerment a sus colaboradores.

Ejercicio para la Sección: Plan de acción

Elaboración de proyectos sobre las acciones que se tomarán para dar empowerment a sus colaboradores.

- Revisión en pequeños grupos de discusión
- Plenaria sobre conclusiones y recomendaciones.

Coffe-Break

Título: Conformación de un equipo autodirigido en la unidad de MWD

Como ser dueño y responsable de su proceso de trabajo

Discusión sobre las características distintivas de los equipos autodirigidos.

Ejercicio para la Sección de: Equipos autodirigidos

El facilitador iniciará la sesión aportando a los participantes una serie de herramientas para la conformación de equipos autodirigidos. Luego con esta información les pedirá que utilizando sus criterios y lo aprendido hasta los mementos se reúnan en grupos de 5.

Cada grupo recibirá un caso hipotético sobre problemas que se dan en las organizaciones (describiendo la situación inicial de la unidad sin especificárselos a ellos) y se les pedirá que lo analicen haciendo uso de la información reciba para luego dar sugerencias de acciones a tomar. De igual forma se les solicitará que ubiquen idealmente la situación si el equipo que la enfrenta fuese autodirigido.

Finalmente, en presencia del gerente, cada equipo expondrá sus conclusiones.

Revisión y Cierre

Discusión sobre el contexto y la efectividad del curso y recomendaciones para mejorar su contenido antes de proceder a la Fase II, la cual tiene como objetivo una transferencia de habilidades, conocimientos y destrezas al conjunto de integrantes de la unidad de MWD.

Ejercicio para la Sección de: Revisión y Cierre

Para el cierre del taller se plantea la técnica del collage:

- Se divide al grupo grande en subgrupos de 5 a 6 miembros cada uno.
- Se les entrega un bloque de revistas a cada grupo conformado, tijeras, pega y papel bond.

- Cada subgrupo debe recortar figuras, palabras, ideas o algún artículo de interés de las revistas y que pegue el material seleccionado en papel bond, con la finalidad de que forme un collage alusivo a las experiencias obtenidas durante los dos días del taller.

Tiempo aproximado: 30 minutos.

- Un participante por cada subgrupo debe explicar al grupo grande lo que significó la experiencia del taller a través del collage.

Tiempo aproximado: de 5 a 10 minutos por grupo pequeño.

El facilitador concluye el taller con unas ideas de cierre sobre la importancia de aplicar el empowerment como medida estratégica para mejorar el desempeño de la unidad de MWD de Baker Hughes Inteq y la necesidad de continuar con la fase II del plan de intervención.

Recursos didácticos y de aprendizaje

Los recursos didácticos y de aprendizaje que se emplearán en este taller son:
Material Lúdico
Películas
Videos
Material bibliográfico
Rota folio
Data Show
Revistas
Marcadores
Tijeras
Cola de pegar

4.4. RESULTADOS

Con la finalidad de evaluar el impacto de los talleres diseñados para la fase uno y dos del plan de intervención se utilizó un cuestionario que mide el nivel de empowerment presente en la unidad estudiada. (ver anexo 1)

El instrumento aplicado fue tomado de un estudio reciente llevado a cabo por Wilson, T (1997) constituyó de un cuestionario escrito y presentó las siguientes características:

- Las afirmaciones describen hechos particulares de la unidad objeto de estudio.
- Las escalas de respuestas son de tipo nominal o de intervalo.
- Las afirmaciones tienen la capacidad de reagrupar o representar las dimensiones primordiales que componen el Empowerment de acuerdo al modelo de Wilson (1997)

Las variables que conforman el Empowerment y que fueron incluidas en el cuestionario son:

- Reputación
- Enfoque de la gerencia
- Gestión del empowerment
- Ambiente organizacional
- Liderazgo
- Liberar el potencial humano
- Reconocimiento
- Innovación
- Confianza
- Trabajo en equipo
- Toma de decisiones y control
- Comunicaciones
- Clientes

- Estructura y procedimientos
- Objetivos de la empresa

En total el instrumento contó con 15 afirmaciones. Al contestar, los individuos tuvieron la posibilidad de escoger el grado en el cual la afirmación se adecuaba a su respuesta.

Luego de aplicado el instrumento al grupo total de la muestra, los cuestionarios fueron procesados para obtener una serie de resultados numéricos que permitieron conocer el perfil de las percepciones de los individuos con respecto a la Unidad de MWD en el momento actual

Este instrumento se aplicó antes de iniciar cada uno de los talleres y después de culminar los mismos, con la intención de determinar si los conocimientos transmitidos causaron algún efecto en la percepción del empowerment dentro de la unidad, confiados en que posteriormente se comiencen a aplicar en la metodología del trabajo apuntando hacia una gerencia de la calidad.

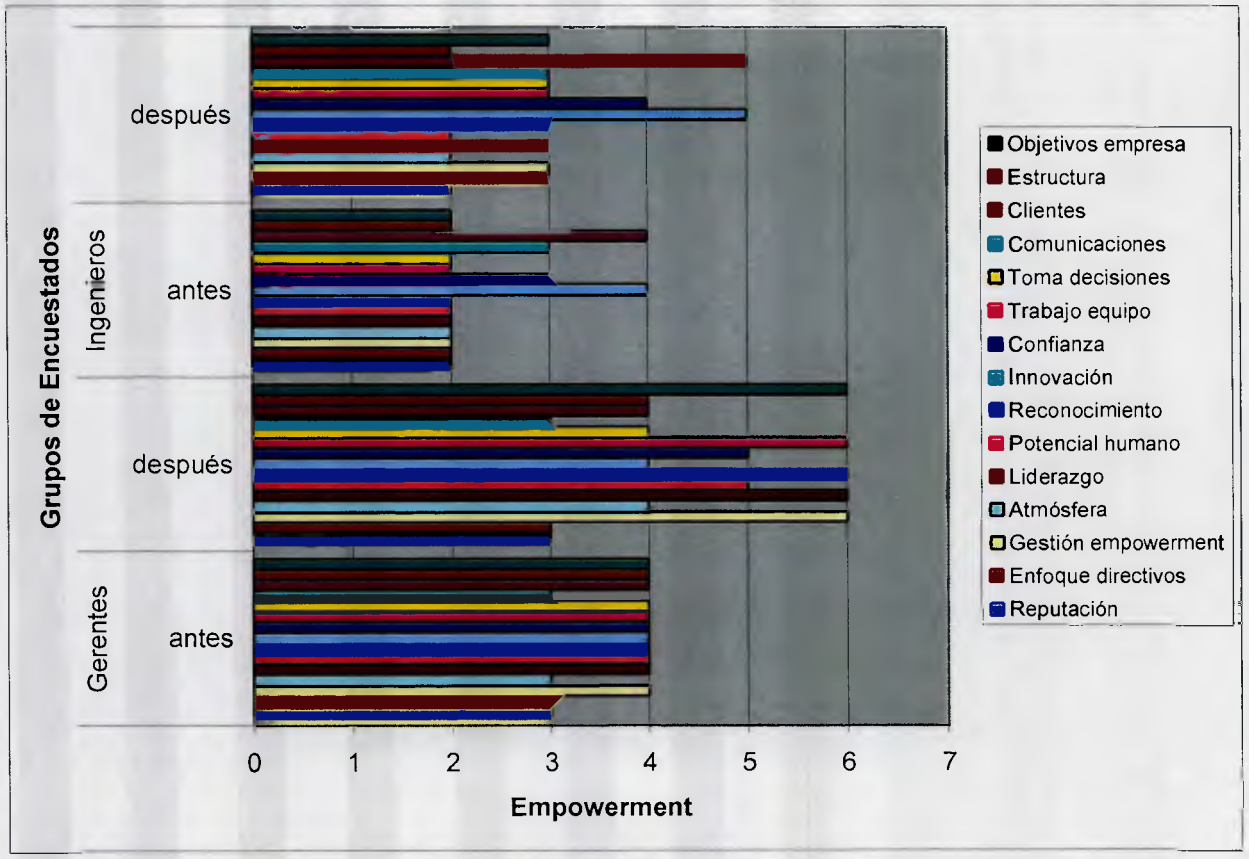
No obstante, los resultados de la intervención en su totalidad que se pretende realizar en la unidad de MWD de Baker Hughes Inteq no se pueden expresar enteramente en este trabajo de especialista pues se requiere mayor tiempo para desarrollar la fase tres y cuatro para así poder probar que se diagnosticó un problema, pero que también se propuso e implantó una solución.

Sin embargo, pensamos que cuando una organización introduce cambios en sus procesos de trabajo, las metodologías de inducción tienen que ser evaluadas cuidadosamente con el propósito de cuantificar si las nuevas herramientas que se le están proporcionando al cliente causan impacto, en nuestro caso, esperamos generar motivación hacia su aprovechamiento y su utilización a posteriori. Para este fin, se emplearon algunas herramientas estadísticas que nos permitieron responder con cierto nivel de confianza las hipótesis de trabajo que se derivaron de la aplicación de los

talleres diseñados para la fase I y II de la intervención, referidas a la calidad del instrumento, percepción de la importancia relativa (antes y después de la aplicación del instrumento) de los indicadores del empowerment por parte de los gerentes y los ingenieros, al patrón de la respuesta referidas a los indicadores de empowerment también por parte de los dos grupos que conforman la muestra de este estudio.

A continuación se muestra el perfil de empowerment arrojado por ambos grupos (gerentes e ingenieros) antes y después de su participación en el Taller .

Figura N° 3. Perfil de empowerment de los grupos encuestados



En el mismo se puede apreciar que existe diferenciación en la percepción que tienen ambos grupos con respecto a cada uno de los indicadores de empowerment, en la

representación gráfica se observa que el grupo de gerentes siempre demostró tener una percepción más positiva de los indicadores tomados en cuenta que el grupo de ingenieros. Las diferencias más significativas de las respuestas de los gerentes con respecto a la del grupo de ingenieros fueron las relacionadas con la Gestión del empowerment, Liderazgo, Reconocimiento, Trabajo en Equipo y los Objetivos de la empresa.

Calidad del Instrumento:

Está referida a si la aplicación del Taller causó algún efecto en la respuesta de los grupos. Este problema fue abordado comparando la respuesta media por indicador para cada grupo utilizando dos herramientas no paramétricas como son el coeficiente de correlación de Spearman y la prueba de rango de Friedman (SIEGEL, 1970; DE CAMPOS, 1983) En el primer caso, se midió el grado de asociación y el sentido entre la respuesta inicial y la posterior a la aplicación del instrumento. En el caso de la aplicación de la prueba de rango de Friedman nos permitió detectar las diferencias entre las respuestas a priori y posteriori.

Cuadro 1. Coeficiente de correlación de Spearman y probabilidad asociada a cada indicador por grupo

Indicador	Gerentes		Ingenieros	
	Spearman Rho	Prob>|Rho|	Spearman Rho	Prob>|Rho|
1.- Reputación	1,0000	0,0000	1,0000	0,0000
2.- Enfoque de los directivos	1,0000	0,0000	1,0000	0,0000
3.- Gestión del empowerment	1,0000	0,0000	1,0000	0,0000
4.- Atmósfera	1,0000	0,0000	1,0000	0,0000
5.- Liderazgo	1,0000	0,0000	1,0000	0,0000
6.- Liberar el potencial humano	1,0000	0,0000	1,0000	0,0000
7.- Reconocimiento y recompensa	1,0000	0,0000	1,0000	0,0000
8.- Innovación	1,0000	0,0000	1,0000	0,0000
9.- Confianza	0,9129	0,0305	1,0000	0,0000
10.- Trabajo en equipo	1,0000	0,0000	1,0000	0,0000
11.- Toma de decisiones y control	1,0000	0,0000	1,0000	0,0000
12.- Comunicaciones	1,0000	0,0000	1,0000	0,0000
13.- Clientes	1,0000	0,0000	1,0000	0,0000
14.- Estructura y procedimientos	1,0000	0,0000	1,0000	0,0000
15.- Objetivos de la empresa	1,0000	0,0000	1,0000	0,0000

Suponemos en este caso, que las expectativas con la aplicación de los talleres son cumplidas si la asociación entre la respuesta por indicador a priori y posteriori es significativa y el nivel cualitativo de los individuos se incrementa si el símbolo asociado al coeficiente de correlación es positivo. En otras palabras se trata de determinar que la respuesta luego de aplicado el taller no es independiente y que la apreciación del individuo con respecto al empowerment mejora. Los resultados mostrados en el Cuadro 1 nos indican que en todos los casos la asociación es perfecta, coeficiente de correlación igual o muy cercano a uno (1), así mismo, todos los coeficientes fueron positivos., esto significa que las herramientas de empowerment dadas en los talleres produjeron cambios en la visión o el crecimiento de las expectativas del cliente luego de adquirir el conocimiento.

Cuadro 2. Prueba de rango de Friedman y probabilidad asociada a cada indicador por grupo

Indicador	Gerentes		Ingenieros	
	Friedman chi-square	p-value	Friedman chi-square	p-value
1.- Reputación	NA	NA	5	0.0253
2.- Enfoque de los directivos	NA	NA	18	0.0000
3.- Gestión del empowerment	5	0.0253	17	0.0000
4.- Atmósfera	5	0.0253	2	0.1573
5.- Liderazgo	5	0.0253	15	0.0001
6.- Liberar el potencial humano	5	0.0253	12	0.0005
7.- Reconocimiento y recompensa	5	0.0253	16	0.0001
8.- Innovación	NA	NA	19	0.0000
9.- Confianza	5	0.0253	16	0.0001
10.- Trabajo en equipo	5	0.0253	15	0.0001
11.- Toma de decisiones y control	NA	NA	13	0.0003
12.- Comunicaciones	NA	NA	12	0.0005
13.- Clientes	NA	NA	17	0.0000
14.- Estructura y procedimientos	NA	NA	6	0.0143
15.- Objetivos de la empresa	5	0.0253	18	0.0000

NA: no hubo cambios apreciables por la prueba

Los resultados mostrados en el Cuadro 2 nos indican que para el grupo de gerentes en los indicadores referidos a: reputación, enfoque de los directivos, innovación, toma de decisiones y control, comunicaciones, clientes, estructura y procedimientos, no se

detectaron cambios en las respuestas a priori y posteriori, en el caso de los indicadores referidos a: gestión del empowerment, atmósfera, liderazgo, liberar el potencial humano, reconocimiento y recompensa, confianza, trabajo en equipo y objetivos de la empresa, los resultados muestran que existe diferencias altamente significativas. En el caso del grupo de ingenieros se encontraron diferencias altamente significativas en todos los indicadores con excepción del indicador referido a la atmósfera. Estos resultados confirman la apreciación obtenida a través del análisis de correlación.

Esta diferenciación entre ambos grupos es atribuible al hecho de que la apreciación de los gerentes antes del Taller se ubicaba en un nivel superior al de los ingenieros (tal y como se observó en el Perfil de Empowerment de ambos grupos). Para entender con mayor precisión cuáles fueron los cambios apreciados en los gerentes estudiaremos con mayor detalle cada uno de los indicadores en los que hubo variación en la percepción de los gerentes. Entre estos tenemos: *Gestión del empowerment*, según el cual ahora los gerentes tienen un mejor nivel de entendimiento del empowerment y reconocen que esta estrategia produce grandes beneficios en la organización. *Atmósfera*: según los gerentes, en la organización hay un clima de compromiso en el cual todos luchan por la excelencia. Igualmente el *Liderazgo* varió positivamente, ya que ellos expresan que luego del taller saben cómo animar el empowerment en el equipo de la unidad de MWD, logrando de esta manera *liberar el potencial humano* existente en cada uno de los ingenieros que conforman la unidad.

Igualmente, los gerentes reconocen la necesidad de *recompensar* a los ingenieros con métodos efectivos que garanticen que las iniciativas de empowerment se mantengan a lo largo del tiempo; demostrando de igual manera que ellos perciben un alto nivel de *confianza* que posibilita que los empleados tengan capacidad de decisión y actuación y que por lo tanto estén dispuestos a intentar cosas nuevas. Uno de los indicadores más favorables, y que probablemente causó mucho impacto el hecho de haber participado en el taller, es el del *trabajo en equipo*, pues los gerentes ahora dicen entender totalmente el poder del trabajo en equipo y reconocen que en la medida en que estos equipos se auto-dirijan contribuirán al logro de las metas de la unidad. Y por último, y

para confirmar una vez más la hipótesis que plantea que el Taller dirigido a ambos grupos causó impacto en la percepción del empowerment por parte de los gerentes, ellos expresan que el empowerment contribuye en gran manera a la consecución de las metas de la unidad y, por lo tanto a los objetivos de la organización.

Importancia relativa de los indicadores del empowerment

Responder la pregunta de cuál indicador era de mayor importancia para cada grupo (gerentes e ingenieros) antes o después del taller, implica comprender la estructura de correlación existente entre los indicadores utilizados para definir el empowerment y establecer hipótesis sobre la interrelación existente entre las mismos. En este caso la herramienta utilizada es el Análisis por Componentes Principales (ACP), ya que nos permite encontrar "espacios de dimensiones más pequeñas" en los cuales sea posible observar a los individuos de la "mejor manera", y utilizando estas nuevas variables o componentes principales que resumen en pocas dimensiones la mayor parte de la variabilidad podremos conocer el indicador o conjunto de estos que resumen y explican en mayor proporción el porcentaje de la varianza total observada a través de la aplicación del instrumento (PLA, 1986; DEMEY et al, 1994).

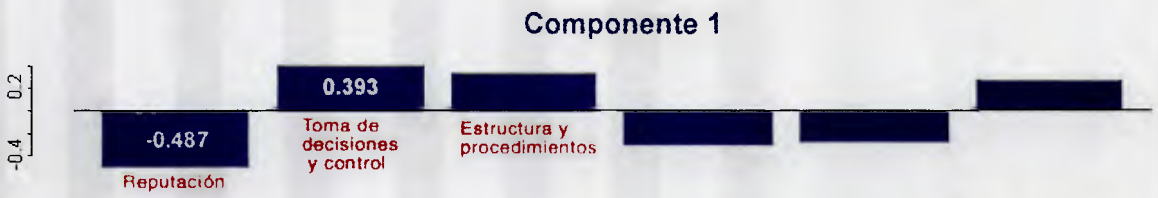
Como criterio de la selección de los componentes y los indicadores de mayor importancia en la percepción observada a través del instrumento por los grupos de gerentes e ingenieros, se utilizó retener el primer componente principal que es el que explica el mayor porcentaje de la varianza total y se seleccionó aquel indicador o indicadores cuyos autovalores fuesen igual o superior a 0.35 (DEMEY et al, 1994).

Cuadro 3. Autovalores y varianza acumulada por componente para cada grupo antes y después de aplicado el taller

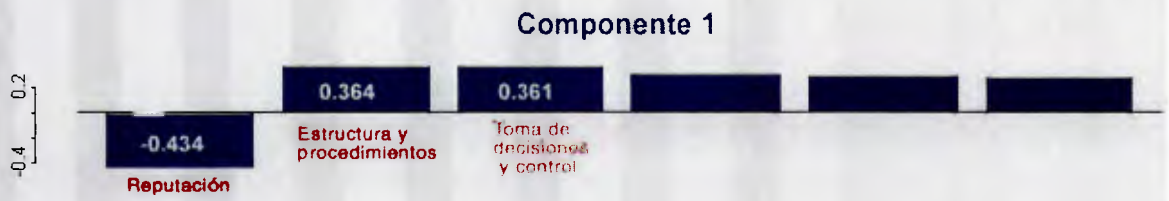
Componentes	Gerentes				Ingenieros			
	Antes		Después		Antes		Después	
	Autovalor	Varianza Acumulada (%)	Autovalor	Varianza Acumulada (%)	Autovalor	Varianza Acumulada (%)	Autovalor	Varianza Acumulada (%)
1	1.7931	45.67	1.8317	44.15	1.8217	30.74	1.8848	33.68
2	1.5337	79.08	1.5989	77.79	1.3611	47.90	1.6826	62.56
3	1.0704	95.36	1.1277	94.52	1.2148	61.58	1.3235	74.23
4	0.5718	100.00	0.6453	100.00	0.9024	69.12	0.9724	77.30
5	0.0005	100.00	0.0002	100.00	0.8422	75.69	0.8506	81.70
6	0.0004	100.00	0.0001	100.00	0.8110	81.78	0.7724	77.96
7	0.0003	100.00	0.0001	100.00	0.6908	86.20	0.7142	83.21
8	0.0000	100.00	0.0001	100.00	0.6350	89.94	0.6818	87.69
9	0.0000	100.00	0.0001	100.00	0.5756	93.01	0.6143	91.28
10	0.0000	100.00	0.0000	100.00	0.5062	95.38	0.5586	94.17
11	0.0000	100.00	0.0000	100.00	0.4433	97.20	0.4467	96.17
12	0.0000	100.00	0.0000	100.00	0.3614	98.41	0.3859	97.74
13	0.0000	100.00	0.0000	100.00	0.3228	99.38	0.3397	99.03
14	0.0000	100.00	0.0000	100.00	0.2264	99.85	0.2085	99.67
15	0.0000	100.00	0.0000	100.00	0.1268	100.00	0.1223	100.00

El resultado del ACP mostrado en el Cuadro 3 nos indica que para los instrumentos aplicados antes y después del taller en cada grupo el primer componente principal, retenido como criterio para seleccionar dentro de este el indicador con mayor importancia relativa, poseen varianzas explicadas comprendidas entre el 30.74 y el 45.67%.

La Figura 4, muestra que para el caso de los gerentes los indicadores más importantes para antes del taller son los referidos a la reputación y a la toma de decisiones y control.



La Figura 5, muestra que para el caso de los gerentes después de aplicar el instrumento los indicadores más importantes después del taller son los referidos a la reputación, estructura y procedimientos y la toma de decisiones y control.



La Figura 6, muestra que para el caso de los ingenieros los indicadores más importantes para antes del taller son los referidos a la confianza, innovación, clientes y trabajo en equipo.

La Figura 7, muestra que para el caso de los ingenieros después de aplicar el instrumento los indicadores más importantes después del taller son los referidos al trabajo en equipo y la estructura y procedimientos.

El hecho de que no haya cambiado la percepción de los gerentes en cuanto a las variables de interés deja de sorprendernos ya que durante todo el proceso de consultoría este grupo de ejecutivos se mostró un tanto reacio a aceptar que gran parte de los problemas presentados por la unidad son atribuibles a su desempeño como gerentes, especialmente a procesos tales como la toma de decisiones, la comunicación, el liderazgo y el trabajo en equipo. En este sentido, algunos autores afirman que los individuos en niveles gerenciales altos suelen mostrar mayor resistencia al cambio, por razones como miedo a perder poder, posición, privilegios y sobre todo a no querer reconocer que han estado equivocados en el desempeño de su trabajo. Esto confirma la similitud en la importancia atribuida a las variables de interés por parte de los gerentes antes y después del taller.

No obstante, a diferencia de los gerentes los ingenieros si cambiaron sus percepciones sobre la importancia atribuida a las variables de interés las cuales en un principio estuvieron más enfocadas en sus expectativas con respecto a las oportunidades que la organización debería ofrecerles, mientras que luego de su participación en el taller de empowerment este mismo grupo centro su interés en dos variables específicas también dependientes de la organización reconociendo como una de las más relevantes el trabajo en equipo el cual de acuerdo con la teoría del empowerment representa la estrategia más idónea para desarrollar las potencialidades de los empleados, por lo que se puede afirmar que los ingenieros lograron reconocer la importancia de su participación activa en este proceso.

Patrón de la respuesta referidas a los indicadores de empowerment

Con el objeto de comparar la respuesta de los dos grupos se conformó una matriz de datos multivariados donde las columnas la forman los quince indicadores y las filas los veinticuatro (24) ingenieros evaluados y los cinco (5) gerentes. Este análisis nos permitió contrastar el patrón de respuesta y medir las distancias entre individuo y los dos grupos que conforman la unidad de trabajo. La discriminación entre las observaciones fue medida a través de la distancia Euclideana y para la aglomeración se utilizó el método del vecino más cercano, la bondad del agrupamiento fue medida a través del coeficiente de aglomeración.

Figura N° 8. Representación gráfica de los individuos por grupo antes de los talleres

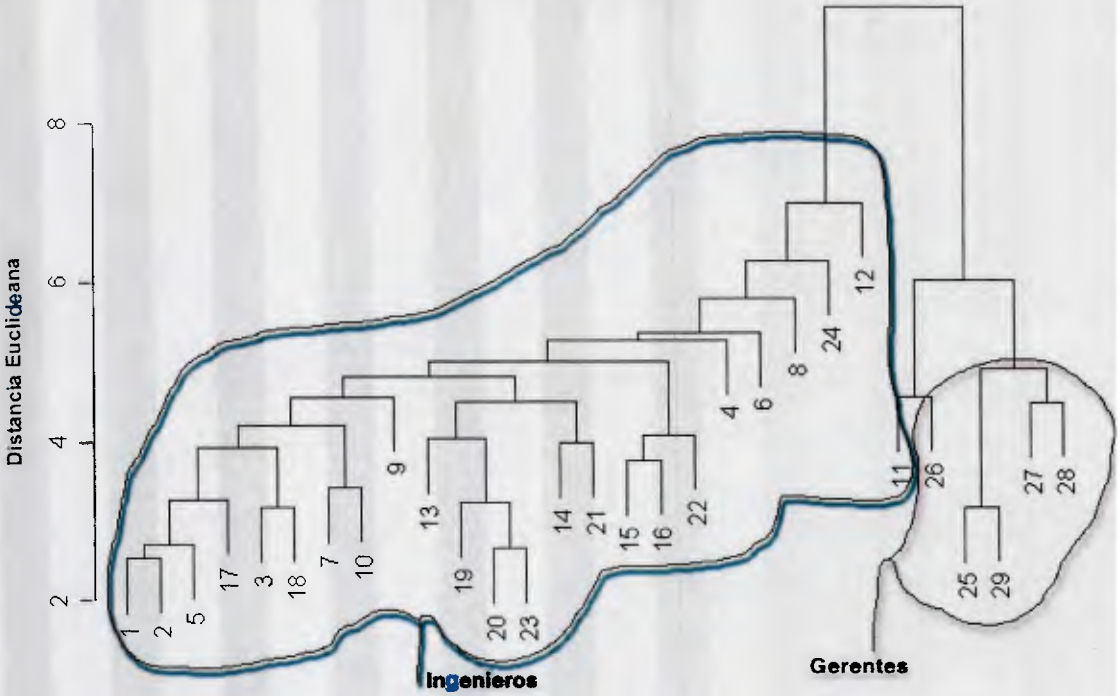
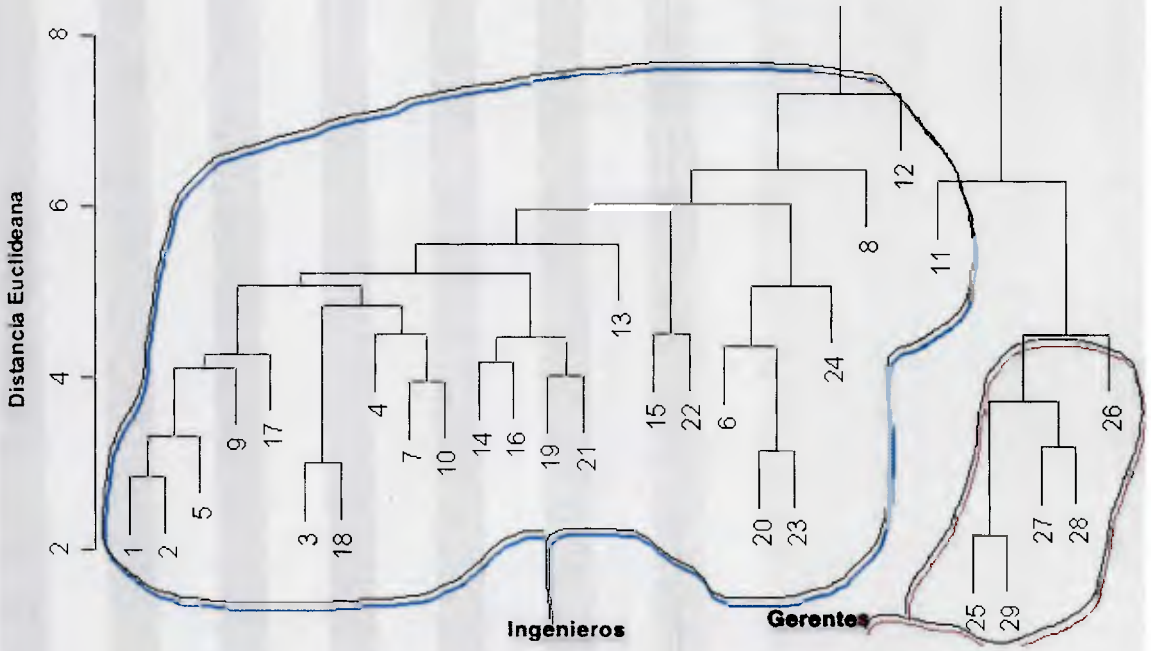


Figura N° 9. Representación gráfica de los individuos por grupo después de los talleres



Los resultados mostrados en la Figuras 8 y 9 nos indican que se definen dos grupos homogéneos en el patrón de respuesta de los individuos estudiados, antes y después de los talleres. Puede observarse que existe correspondencia entre el rol que ocupan los individuos en la unidad MWD y su patrón de respuesta, se ve claramente cómo se separan los ingenieros de los gerentes. Sin embargo, existe un individuo del grupo de ingeniero cuyo patrón de respuesta se asocia al nivel gerencial, este puede ser considerado un valor atípico que no afecta la respuesta y la interpretación global de los resultados. Los coeficientes de aglomeración encontrados fueron de 0.58 y 0.54 para el análisis antes y después de los talleres, respectivamente. Estos coeficientes superiores al 50% en el peor de los casos muestran que la configuración del patrón observada en la figura está asociada a la respuesta real de los individuos y no a elementos aleatorios.

Como se dijo anteriormente, aun cuando ambos grupos recibieron la misma información en los talleres con algunas diferencias de enfoque, los gerentes antes y después mantuvieron un mismo patrón de respuesta, el cual puede apreciarse en la representación gráfica que agrupa a todos los individuos sin distinguir entre los grupos encuestados, esto puede atribuirse a sus expectativas con respecto al tema ya que las mismas no eran tan elevadas en comparación con la de los ingenieros, suponiendo entonces que la resistencia al cambio ya mencionada también está influyendo en este caso.

CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Se dio inicio al proceso de intervención en consultoría a través de una serie de actividades estructuradas en las cuales la unidad MWD de Baker Hughes Inteq (los grupos objeto de estudio) se dedicó a tareas con metas relacionadas directa o indirectamente con el mejoramiento organizacional, enfocadas en el empowerment y dirigidas a desarrollar las potencialidades de los empleados en función de una gerencia de la calidad. En este sentido, quedó abierto al cliente, un proceso que tiene por objetivo mejorar la satisfacción laboral de los ingenieros especialmente las variables desarrollo de carrera, comunicación y motivación a través de la implantación de un equipo de trabajo autodirigido acompañado de un cambio en la estructura de la organización que soporte las nuevas herramientas de trabajo.

Es necesario que el gerente desarrolle y mantenga conductas supervisoras motivantes a fin de afianzar en los empleados o miembros del equipo la autonomía o autodirección entendiendo que debe darse un cambio en el liderazgo y en la manera de conducir la relación laboral con los ingenieros. Sugerimos que el gerente debe hacer uso del feedback positivo y del reconocimiento significativo para ayudar a moldear los nuevos comportamientos que se esperan en los ingenieros como equipo autodirigido. Debe premiar a los ingenieros por sus contribuciones buscando formas de compensación que no sean sólo salariales.

En vista de que fue detectada una diferenciación en la percepción de los grupos con respecto a cada uno de los indicadores de empowerment, se sugiere que las estrategias para lograr el empowerment en la unidad MWD sean diferentes para cada grupo.

Las expectativas con la aplicación de los talleres fueron cumplidas considerando que el programa para la construcción de equipos diseñado fue encaminado tanto a la tarea como al proceso socioafectivo, a través de la actualización de sus conocimientos y el incremento de las habilidades de acuerdo con una estrategia

formativa, concertada entre el cliente y las consultoras, para que estos fueran capaces de continuar con el esfuerzo de integración.

Las herramientas de empowerment dadas en los talleres produjeron cambios en la visión o el crecimiento de las expectativas del cliente luego de adquirir el conocimiento. Sin embargo esto no es más que el inicio del proceso de intervención por lo que recomendamos que se continúen la fase 3 y 4 del plan diseñado ya las mismas abordan la elaboración de estructuras que garanticen la gerencia de la calidad y el desempeño de equipos altamente eficaces. Esto debe incluir la implantación de estrategias para mejorar la comunicación, el establecimiento de planes de formación para el desarrollo profesional que surjan de los mismos miembros de la unidad como consecuencia de las habilidades adquirida durante el proceso de transición hacia un equipo autodirigido. Para ello es imprescindible lograr el apoyo y participación activa de la gerencia de Recursos Humanos. De igual forma, consideramos importante que se realice la evaluación del impacto del nuevo estilo gerencial que se espera establecer en la unidad con la finalidad de hacer seguimiento a los resultados obtenidos en cada uno de los procesos y así poder determinar si se cumplen los objetivos planteados en la intervención.

BIBLIOGRAFÍA

Alin, F., Lafont, D. y Macary, J. (1997). ***Trad. Amadeus Brugués: El proyecto intranet.*** Barcelona: Edit.Gestión 2000.

Ardouin, J., Bustos, C., Gayó, R. y Jarpa, M. (2000). ***Motivación y satisfacción.*** Trabajo de Investigación no publicado, Universidad de Concepción, Chile.

Arias C. y Portela, I. (1997). ***Sistema de información y sistema de calidad: relación y dependencia en las organizaciones empresariales.*** Madrid: en Documentación de las Ciencias de la Información. Núm. 20.

Arribas, A. (1999). ***Comunicación en la empresa: La importancia de la información interna en la empresa.*** Tenerife: Revista Latina de Comunicación Social., número 27, año 3º.

Cave, S. (1997), ***Cómo triunfar a través de las personas***. México: Mc Graw Hill.

Cornellá, A. (1994). ***Los recursos de información: ventaja competitiva de las empresas***. Madrid:Mc Graw-Hill.

Cynthia, S. y Dennis J. (1995). ***Empowerment : cómo otorgar poder y autoridad a su equipo de trabajo***. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Davis, K. y Newstrom, J. (1991). **El comportamiento humano en el trabajo: Comportamiento organizacional.** México: Mc Graw Hill.

De Andrés, L. (1997). ***Por qués y cómos de los procesos de información y comunicación en la empresa.*** Trabajo de investigación no publicado. México.

De Campos, H. (1983). ***Estadistica experimental não paramétrica***. Brasil: usp.

Demey, J., Adams, M. y Freites, H. (1994). ***Uso del método de análisis de componentes principales para la caracterización de fincas agropecuarias.*** Trabajo publicado en la Revista Agronomía Trop. 44(3):475-497, Caracas, Venezuela.

Escobar, B. (1997). ***La evaluación económica de los sistemas de información***. Sevilla: Edit. Universidad de Sevilla.

Fleishman, E. y Bass, A. (1976). ***Estudios de psicología industrial y del personal***. México: Trillas.

French, W. y Bell, C. (1995): ***Desarrollo Organizacional: Aportaciones de las Ciencias de la Conducta para el Mejoramiento de la Conducta***, México: Prentice Hall

Gibson, J., Ivancevich, J. y Donnelly, J. (1997). ***Las organizaciones: Comportamiento, estructura y procesos.*** Colombia: McGraw-Hill.

Harrington, J. (1997), ***Administración total del mejoramiento continuo. La nueva generación***. Bogotá: Mc Graw Hill.

Hornos, M., Araque, F. y ABAD, M. (1998). ***La gestión de la información como clave para adquirir ventaja competitiva: Los MIS en alta dirección***. N° 199, Barcelona.

Katzenbach y Smith. (1993), ***The Wisdom of Teams***. San Francisco: Jossey-Bass Publisher.

Kotter, J. (1990). ***El factor liderazgo***. Madrid: Edit. Diaz de Santos S.A.

Nicosia, K., Amaturo, M., Kukla, D., Martínez, D. y Caime, F. (1999). ***Liderazgo en grupos de trabajos***. Trabajo de investigación no publicado, Universidad de Buenos Aires, Argentina.

Pell, A. (1995). ***Guide to managing people***, New York: Editorial Alpha Books.

Pla, L. E. (1986). ***Análisis multivariado: método de componentes principales***. OEA.

Quinn, J., Anderson, Philip y Finkelstein, S. (1996). ***La gestión del intelecto profesional: sacar el máximo de los mejores***, Bilbao: Edic. Deusto/ Harvard Deusto Business Review. Número 75. Noviembre-Diciembre.

Quintín, M. (1995). ***La informática como elemento dinamizador de las nuevas tecnologías en la empresa***. Madrid: en Esic Market. Núm. 88. Abril-Junio.

Schein, E. (1968). ***Psicología de la organización***. Ciudad de México: Prentice Hall Internacional.

Siegel, S. (1970). ***Estadística no paramétrica. aplicada a las ciencias de la conducta***. México: Trillas.

Wang, R., Lee, Y., Pipino, L. y Strong, D. (1999). ***Gestionar la información como producto***. Bilbao: Edic. Deusto en Harvard Deusto Business Review. Núm. 90. Noviembre-Diciembre.

Wellins, R.; William B.y Wilson, J. (1991). ***Empowered teams.*** San Francisco: Jossey-Bass.

Wilson, T. (1997). ***Manual del empowerment: cómo conseguir lo mejor de sus colaboradores***. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

ANEXOS

Anexo 1:

Indicadores de empowerment

El siguiente cuestionario pretende valorar su unidad con respecto a un cierto número de indicadores que pueden contribuir al empowerment o resultar del mismo. Lea cada indicador por orden y asigne la correspondiente puntuación en una escala del 1 al 7, rodeando con un círculo donde crea que se encuentra su unidad actualmente.

Si lo desea, puede escribir breves comentarios para apoyar la puntuación asignada.

1. Tenemos la reputación de ser jerárquicos y autoritarios. El empowerment es lo último en que pensamos.	1	2	3	4	5	6	7	Tenemos la reputación de ser líderes en el desarrollo de nuestra gente. El empowerment es un tema básico en nuestras prácticas
Comentarios:								
2. En nuestra unidad no hay un verdadero apoyo del empowerment.	1	2	3	4	5	6	7	En nuestra unidad todos los gerentes apoyan y practican el empowerment.
Comentarios:								
3. Hablamos sobre el empowerment, pero no lo entendemos. No observamos una forma correcta de gestionar el empowerment	1	2	3	4	5	6	7	Entendemos totalmente el empowerment. Se gestiona de manera efectiva y produce grandes beneficios en la empresa
Comentarios:								

4. Cuando entramos en la empresa nos encontramos con un ambiente de inflexibilidad. Los empleados no se involucran.	1	2	3	4	5	6	7	Cuando entramos en la empresa nos encontramos con un ambiente flexible. Todos se dedican para logra la excelencia.
Comentarios:								
5. Muchos de nuestros gerentes tienen poca idea de cómo animar el empowerment	1	2	3	4	5	6	7	Los gerentes saben cómo animar el empowerment en sus equipos.
Comentarios:								
6. No hay ningún intento de liberar los talentos de los empleados de la empresa. La mayoría de éstos tienen un potencial que se está desperdiciando.	1	2	3	4	5	6	7	Se llevan a cabo todos los esfuerzos para liberar los talentos de todos los empleados.
Comentarios:								
7. No existe la idea de que el empowerment tiene que ser recompensado. Las iniciativas de empowerment se debilitan.	1	2	3	4	5	6	7	Está totalmente aceptado el hecho de que el empowerment requiere de recompensas, formales e informales. Utilizamos métodos efectivos.
Comentarios:								

8. Hay poca innovación en la empresa. Sufrimos una gran falta de nuevas ideas.	1	2	3	4	5	6	7	El empowerment produce innovación en todos los niveles de la empresa. Los beneficios son enormes.
Comentarios:								
9. Hay poca confianza. Las personas raramente intentan hacer cosas nuevas	1	2	3	4	5	6	7	Hay un alto nivel de confianza. Los empleados están dispuestos a intentar cosas nuevas.
Comentarios:								
10. Esperamos que las personas estén capacitadas para decidir como individuos. No hemos dado rienda suelta al poder del equipo.	1	2	3	4	5	6	7	Entendemos totalmente el poder del trabajo en equipo. Los equipos con empowerment contribuyen al logro de las metas de la empresa.
Comentarios:								
11. Todas las decisiones que afectan a los individuos y a sus trabajos las toman los gerentes que hay por encima de ellos. Como consecuencia, no tienen la sensación de que sus trabajos les pertenecen.	1	2	3	4	5	6	7	Todos están involucrados en las decisiones que les afectan a ellos y a su trabajo. Tienen un sentimiento de que su trabajo les pertenece.
Comentarios:								

12. Las comunicaciones son muy pobres. Sólo los altos gerentes saben lo que está pasando	1	2	3	4	5	6	7	Las comunicaciones son excelentes. Las personas están totalmente informadas de todos los temas que afectan a la empresa.
Comentarios:								
13. Llevamos a cabo pocas acciones para satisfacer a nuestros clientes. Por consiguiente reciben frecuentemente un servicio por debajo del estándar.	1	2	3	4	5	6	7	Damos capacidad de decisión a las personas orientando sus energías hacia el cliente. Los clientes reciben un excelente servicio.
Comentarios:								
14. Las iniciativas de empowerment están siendo bloqueadas por las estructuras y procedimientos anticuados de la empresa. Somos reacios a hacer cambios	1	2	3	4	5	6	7	Hemos eliminado las estructuras y procedimientos anticuados. No permitimos que nada bloquee nuestras iniciativas de empowerment.
Comentarios:								

15. El empowerment contribuye en poca manera a la consecución de los objetivos empresariales. Los esfuerzos de empowerment están mal orientados	1	2	3	4	5	6	7	El empowerment contribuye en gran manera a la consecución de los objetivos empresariales. Los talentos de cada uno de los empleados están correctamente orientados.
Comentarios:								

Vuestro perfil de empowerment

Una vez completado el cuestionario, transfiera sus puntuaciones al siguiente cuadro. Una las puntuaciones con una línea para formar un perfil.

	Bajo Empowerment				Alto Empowerment		
Indicadores	1	2	3	4	5	6	7
1.- Reputación							
2.- Enfoque de los directivos							
3.- Gestión del empowerment							
4.- Atmósfera							
5.- Liderazgo							
6.- Liberar el potencial humano							
7.- Reconocimiento y recompensa							
8.- Innovación							
9.- Confianza							
10.- Trabajo en equipo							
11.- Toma de decisiones y control							
12.- Comunicaciones							
13.- Clientes							
14.- Estructura y procedimientos							
15.- Objetivos de la empresa							

El perfil muestra los factores donde se ha obtenido una alta puntuación y que indican un alto nivel de empowerment. También muestra los factores donde su puntuación es menor para indicar la necesidad de tomar acciones que puedan elevar la puntuación de los mismos.

Planificando el Empowerment (Ejercicio)

Consideremos los factores principales en los que se deben concentrar y cambiar para desarrollar el empowerment que requiere su organización/unidad.

En primer lugar, deben determinar las fuentes de inspiración que dirigen su empowerment e identificar los factores que van asociados a ellas.

Planificando el Empowerment (Ejercicio)

Fuente de Inspiración	Factores Principales
Filosófica	•Declaración de la filosofía del empowerment •Definición del papel y estilo directivo apropiados •Equipos autodirigidos •Oportunidades de desarrollo de aprendizaje y habilidades •Vías de progresión profesional
Económica	•Declaración de la política de empowerment y objetivos comerciales •Definición de la cultura de empresa apropiada •Estructuras organizacionales necesarias •Sistemas de comunicación necesarios •Comprensión de las necesidades del cliente

Planificando el Empowerment (Ejercicio)

Fuente de Inspiración	Factores Principales
Dispersión de poder y autoridad	•Desaparición de los niveles de dirección •Reestructuración de los papeles directivos •Apertura de la comunicación •Un nivel más bajo de toma de decisiones •Ampliación de responsabilidades de trabajo
Enfocado al rol	•Desaparición de capas de jerarquía •Rediseño de la gestión y los roles laborales •Cambio en el estilo de dirección •Reformación de los empleados •Los empleados dirigen sus propios procesos de aprendizaje.

Planificando el Empowerment (Ejercicio)

Fuente de Inspiración	**Factores Principales**
Estilo directivo	•Definición del estilo directivo necesario •Formación de los gerentes en el nuevo estilo •Aceptación de los nuevos papeles y responsabilidades •Desarrollo de relaciones cooperativas y de equipo •Formación de los empleados en las nuevas técnicas
Orientado a la calidad	•Publicación de normas de calidad •Desarrollo de sistemas y procedimeintos de calidad •Creación de grupos de calidad •Formación de los empleados en solución de problemas y técnicas de calidad •Desarrollo de la idea de "el cliente primero" y actitudes de calidad en los empleados.

Planificando el Empowerment (Ejercicio)

Fuente de Inspiración	**Factores Principales**
Estratégica	•Análisis de la posición estratégica de la empresa •Adopción de un plan estratégico •Creación e implantación de grupos • Desarrollo de una política de empowerment •Implantación de prácticas de empowerment
Mítica	•Adopción oficial del empowerment como política de empresa •Algunos gerentes se convierten en defensores del empowerment •La palabra empowerment es un argot carente de contenido •El empowerment puede crecer de manera orgánica

Planificando el Empowerment (Ejercicio)

CONSULTORES C.A

Fuente de Inspiración

Basado en equipos

Factores Principales

- La empresa adopta una filosofía de trabajo en equipo
- Se forman equipos a lo largo y ancho de la empresa
- Formación de equipos y líderes
- El papel de los equipos se expande
- Desarrollo de vías de oportunidad para los empleados.

Planificando el Empowerment (Ejercicio)

Omita las fuentes que consideren que pueden crear algún tipo de oposición. Escriba sus fuentes de inspiración a continuación.

Nuestras fuentes de inspiración del empowerment
1
2
3
4
5