



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE PSICOLOGÍA**


DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN

Yo: **ANAHY ALTAGRACIA TAMAYO CADENA**, con C.I. 172079231-4, autora del trabajo de graduación intitulado: **“DISEÑO DE UN SISTEMA PARA EL EMPODERAMIENTO EN CERVECERÍA NACIONAL, REGIONES QUITO Y SIERRA, EN EL AÑO 2015**, previa a la obtención del título profesional de **PSICÓLOGA ORGANIZACIONAL**, en la Facultad de **Psicología**.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Quito, noviembre 2015


ANAHY ALTAGRACIA TAMAYO CADENA
C.I. 172079231-4

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

DISERTACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE

PSICÓLOGA ORGANIZACIONAL

**“DISEÑO DE UN SISTEMA PARA EL EMPODERAMIENTO EN CERVECERÍA
NACIONAL, REGIONES QUITO Y SIERRA, EN EL AÑO 2015”**

Anahy Altagracia Tamayo Cadena

DIRECTOR:

Ing. Pablo Hernández

Quito, 2015

INTRODUCCIÓN

Al poner en consideración este documento, debo reconocer que la principal fuente de inquietudes y reflexiones sobre el empoderamiento nace del enfoque y la fundamentación teórica recibido en las aulas de clase y poco después por la herramienta de medición que despertó mi curiosidad en la empresa donde se desarrolló la investigación. Para situar al empowerment se debe aclarar que es cierto que no tiene una traducción adecuada al español pero se puede señalar las siguientes palabras como lo más cercano a su significado: empoderamiento, discrecionalidad, apoderar, potenciar, capacitar o permitir. Aclarado esto, es visible como este proceso se puede encontrar en casi todos los entornos de la vida común y cotidiana; pero por sobre todo, suma un valor agregado importante cuando se trata de las organizaciones o empresas, las mismas que al deber ser más competitivas y flexibles deben adecuarse a los inciertos escenarios del mercado comercial como laboral. Así pues, el propósito de esta disertación es presentar de manera clara y comprensible la importancia de empoderar para que así se produzca un cambio organizacional para mejorar el compromiso de los colaboradores así como su desempeño.

Índice de contenidos

INTRODUCCIÓN	ii
Índice de contenidos.....	iii
Índice de tablas.....	v
Índice de figuras.....	vi
CAPÍTULO I.....	7
MARCO INTRODUCTORIO	7
1. DATOS GENERALES	7
1.1. Tema.....	7
1.2. Datos de la institución.....	7
1.2.1. Contexto de la empresa	7
1.3. Planteamiento del problema	8
1.4. Antecedentes	9
1.5. Justificación del proyecto.....	10
1.6. Objetivos	11
1.6.1 General	11
1.6.2 Específicos	11
CAPÍTULO II	12
2. MARCO TEÓRICO.....	12
2.1 Estado actual del modelo de empoderamiento	18
CAPÍTULO III.....	26
3. MARCO METODOLÓGICO: FASE DIAGNÓSTICA	26
3.1. Metodología	26
3.2. Instrumentos.....	30
3.3. Resultados	31
CAPÍTULO IV.....	35
4. PRODUCTO	35
4.1 Objetivo del proyecto.....	35
4.2 Actividades.....	35
4.3 Hipótesis o supuestos	38
4.4 Precondiciones	38

4.5	Indicadores	39
4.6	Fuentes de verificación.....	40
4.7	Sostenibilidad.....	42
4.8	Medios o insumos.....	42
4.9	Presupuesto	45
4.10	Monitoreo.....	49
4.11	Evaluación.....	52
4.12	Destinatarios.....	54
4.13	Cronograma.....	54
4.14	Conclusiones	57
4.15	Recomendaciones.....	59
4.16	Bibliografía	61
4.17	Anexos.....	65

Índice de tablas

Tabla 3.1. Variables.....	27
Tabla 3.2. Cargos a los que se aplicó la investigación	29
Tabla 3.3. Guía de recolección de información.....	30
Tabla 3.4. Resultados	32
Tabla 4.1. Actividades	37
Tabla 4.2. Indicadores	39
Tabla 4.3. Fuentes de verificación.....	41
Tabla 4.4. Medios e insumos	43
Tabla 4.5. Presupuesto.....	46
Tabla 4.6. Monitoreo	49
Tabla 4.7. Evaluación	52
Tabla 4.8. Cronograma	55
Tabla 4.9. Cuestionario para medir el liderazgo organizacional AT24.....	67
Tabla 4.10. Cuestionario para personal del equipo	68

Índice de figuras

Figura 2.1. Clasificación de los sistemas.....	19
Figura 2.2 Flujo del sistema	21
Figura 4.1 Sistema - Producto	36

CAPÍTULO I

MARCO INTRODUCTORIO

1. DATOS GENERALES

1.1. Tema

Diseño de un sistema para el empoderamiento en Cervecería Nacional (CN), regiones Quito y Sierra, en el año 2015”.

1.2. Datos de la institución

Nombre de la empresa: Cervecería Nacional.

Actividad: Ventas de productos de consumo masivo y de moderación.

Ubicación: Av. Francisco de Orellana Km. 4 ½. Antigua vía a Tumbaco (Cumbayá).

Características: CN es una subsidiaria de Sabmiller el segundo grupo cervecero a nivel mundial en el Ecuador, sus productos más reconocidos son Pilsener, Club Verde, Club Roja, Club Negra, Miller Lite, Miller Mite, Pilsener Light, Pilsener Cero, además cuenta con una gama de bebidas de consumo no moderado como son agua Manantial y Pony Malta.

1.2.1. Contexto de la empresa

En 1887, nace Cervecería Nacional (CN), la más importante empresa de bebidas de consumo moderado del Ecuador, iniciando sus operaciones en el tradicional barrio “Las Peñas” de Guayaquil, a orillas del río Guayas. Su foco de clientes intenta captar a todos los segmentos de los ecuatorianos, buscando como empresa estar a la distancia de la tienda de barrio y de acompañar a los consumidores en todo momento de festejo, propiciando tanto en sus colaboradores como en los compradores de cerveza, el consumo responsable (Cervecería Nacional, 2014).

La misión, visión y valores de Cervecería Nacional según la página web de la empresa:

Misión: “Poseer y desarrollar marcas en los segmentos elegidos de bebidas que sean la primera elección de los consumidores y clientes en Ecuador” (Cervecería Nacional, 2014).

Visión: “Ser la compañía más admirada del mundo” (Cervecería Nacional, 2014).

Valores:

- “La gente es nuestra ventaja más duradera,
- La responsabilidad es clara e individual,
- Trabajamos y ganamos en equipo en todo el negocio,
- Nos enfocamos en los clientes y consumidores,
- Hacemos lo mejor por nuestras comunidades locales,
- Nuestra reputación es indivisible” (Cervecería Nacional, 2014).

1.3. Planteamiento del problema

Se propone estudiar el estado del empoderamiento en CN en regiones Quito y Sierra en los departamentos de ventas y distribución, para conocer el nivel de desarrollo del criterio y cuáles son sus oportunidades de mejora, así como las buenas prácticas que se llevan a cabo dentro de la organización para que el sistema actual funcione, se ha deducido que el tema que se propone requiere de estudio sobre los resultados arrojados por la herramienta de “Trabajos con significado” (TS) la cual es ejecutada por CN desde hace tres años atrás.

Algunos resultados que hacen presumir una falencia en el sistema se nombran a continuación: se percibe un exceso de burocracia en algunos procedimientos o toma de decisiones, una desproporción o mal manejo del empoderamiento en algunos cargos y procesos no definidos con áreas grises o poco socializadas.

Lo importante de la realización de esta disertación es la identificación de las oportunidades de mejora y la elaboración del sistema en base a estas debilidades encontradas para de esa manera empoderar adecuadamente y así asegurar que los colaboradores puedan comprender qué es el empoderamiento, cómo lo pueden utilizar, adquirir el conocimiento de las consecuencias de su empoderamiento y que de ello se desprenda una mejora en el desempeño, la delegación de funciones y el trabajo sinérgico en equipos auto dirigidos.

1.4. Antecedentes

Se ha realizado una búsqueda en las disertaciones de la base de datos de la PUCE y se pudo evidenciar que no hay trabajos relacionados con el tema propuesto, sin embargo se encontraron varias publicaciones como es el caso de Aguilar Cueva & Riera Vásquez cuyo título es “Diseño de un programa de liderazgo para directivos de la PUCE, matriz Quito (2012) el cual menciona temas de motivación y liderazgo para alcanzar objetivos organizacionales.

Dentro de un estudio realizado en la hemeroteca de la PUCE se evidenciaron pocos estudios previos sobre el empoderamiento tales como el trabajo propuesto por Vasquez (2012) “La paradoja del poder: ¿elitización o “empoderamiento” colectivo?”; el cual trata de esclarecer si el empoderamiento es una moda o si existe realmente un sistema de empoderamiento en las organizaciones y comunidad en general. Adicional a las referencias de estudios anteriores ya presentados sobre el tema que se desarrollará, se realizó una investigación en la organización y se acertó sobre la inexistencia de estudios previos sobre el tema a ampliar, sin embargo se encontró una disertación que se realizó en la organización por Díaz Nolivos llamada “Diseño del cuadro de mando integral para Cervecería Nacional CN, S.A. planta Quito” (2010) la cual guarda relación con la investigación presente.

Para poder contextualizar mejor el porqué de la disertación es preciso nombrar que Cervecería Nacional conjuntamente con su programa “Trabajo con Significado”, busca el fortalecimiento de ocho criterios que al ejecutarlos adecuadamente logran que los empleados se sientan a gusto con su trabajo, a esta herramienta se la nombrará de aquí en adelante como TS

y cuenta con dos mediciones previas a la que se presenta en este estudio. Cabe mencionar, que no se cuenta con la información de las mediciones anteriores, y que esta investigación se centra en la última medición realizada en el año 2015. La importancia del programa ya mencionado y por qué se lo nombra aquí es que uno de esos criterios trata sobre el tema de estudio; para ser exactos, el tercer ítem de la herramienta se especializa específicamente sobre el empoderamiento y éste a la vez está compuesto por cinco enunciados que ayudan a medir cual es la percepción de los empleados respecto de este criterio que se nombra como: “Pongo en práctica mi empoderamiento”.

1.5. Justificación del proyecto

Como se menciona anteriormente, Cervecería Nacional tiene un programa denominado “Trabajos con significado” que trabaja de forma transversal sobre las regiones de costa y sierra el cual posee ocho criterios para mejorar las condiciones de trabajo y la satisfacción de los colaboradores.

Uno de estos criterios es el “empoderamiento” y dentro de la última medición realizada en el mes de marzo del presente año, los resultados indicaron diferentes oportunidades de mejora en los canales de ventas y distribución de la ciudad de Quito y la región Sierra, por esta razón el presente proyecto tiene el fin de diseñar un mejor sistema para mejorar el criterio del empoderamiento en los canales antes mencionados.

Lo que se busca con la elaboración del presente proyecto es la mejora e innovación del criterio del empoderamiento el cual servirá como progreso para la herramienta de TS y de forma implícita actuará en la cultura de la organización para que los colaboradores puedan elevar su desempeño y desarrollen diferentes competencias, siendo una de estas la toma de decisiones. La investigadora logrará con la ejecución de este proyecto un beneficio personal para poder obtener el título de Psicóloga Organizacional.

1.6 Objetivos

1.6.1 General

Diseñar un sistema para el empoderamiento de CN en regiones Quito y Sierra para impulsar el desarrollo de este criterio hacia un cambio organizacional.

1.6.2 Específicos

- Levantar la fundamentación teórica sobre el significado de empoderamiento, sus comienzos en la organización, autores reconocidos sobre el tema propuesto, sus tipos, su importancia, contexto actual y descripción de los términos a utilizar en la disertación.
- Determinar la metodología más adecuada para el levantamiento de la información y realizar un diagnóstico de la situación actual.
- Identificar los factores críticos de la situación actual de CN frente al empoderamiento.
- Crear un esquema sistemático que se adapte a la situación de CN en relación al empoderamiento.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Para empezar a entender el empoderamiento y el poder que esconde el empoderar a cualquier ser humano y por qué no decirlo a cualquier ser vivo, se citará una frase de Ayn Rand, filósofa y escritora estadounidense “La pregunta no es quién va a dejarme, la pregunta es quién va a detenerme”, cuando un ser humano está convencido de su potencial porque lo conoce y lo ha experimentado, los resultados no pueden ser menos que favorecedores y lo mismo se aplica en las organizaciones, cuando un colaborador sabe de su potencial, de la calidad de sus ideas, de los hechos y decisiones que lo han ido formado como ser humano y como profesional, nadie puede detenerlo y el éxito es seguro.

Es así como el empoderamiento es un proceso estratégico que busca una relación de socios entre su gente y la organización, aumentar confianza, autoridad, responsabilidad y compromiso para servir mejor al cliente, como lo expone Russell, D Robinson (1998), convirtiéndose en un instrumento que anima a los empleados a pensar por sí mismos y desarrollar actividades adicionales a las establecidas, según Thorlaksun y Murray (1996), implicándoles la necesidad de tomar iniciativa y dar solución a los desafíos planteados en su labor de acuerdo con Quinn y Spreitzer (1997). De la misma, manera para Koontz y Weichrich (1998), empoderamiento significa crear un ambiente en el cual los funcionarios sienten que manejan una influencia sobre el servicio y eficiencia de la organización dentro de sus áreas de responsabilidad; creándose en los equipos de trabajo, poder real en sus espacios, conllevando de esta manera a tener responsabilidad de los mismos, siendo así, un poder para atraer el cambio deseado o contribuir a éste, como lo expone Le Bossé & Dufort (2002); originándose una relación de ganancia mutua para Jaffe y Scott (2007), como resultado del mejoramiento de la correlación entre el individuo y su entorno, según Kar, Pascual, & Chickering (1999) (Giraldo, 2012, pág. 26)

Según lo citado y si se recapacita sobre los anteriores escenarios en que vivió el ser humano como trabajador, cuando únicamente era concebido como una máquina de trabajo, sin sentimientos y sin tomar en cuenta el desgaste físico, ni mucho menos el desgaste intelectual que podía vivir y desconociendo la importancia de propiciar condiciones de trabajo adecuadas, se desaprovechaba algo fundamental que posee el humano y de lo que hoy por hoy muchas empresas toman parte: la razón, el análisis y el ingenio de la inteligencia para mover las variables que se le presentan a su favor. Además sin ahondar mucho ya en lo evidente, el inmoral trato y

condiciones de trabajo que se ofrecían antes, no tienen comparación con lo que hoy se oferta y como logro no solo de los trabajadores sino también de las empresas exitosas la importancia que se le da a los climas laborales y al trato honesto y cordial a los colaboradores, hacen que los antiguamente llamados “empleados” tengan una mayor motivación por el trabajo, cumplan con sus aspiraciones personales y además cuiden un negocio ajeno como propio.

Es así como gracias a las guerras, las sucesiones económicas y la revolución de la industria se logra transformar el paradigma del “trabajador” como máquina-esclavo y en el Siglo XX las empresas empiezan a dar un vuelco aplanando sus estructuras anteriormente muy marcadas por las jerarquías, descentralizando el poder que se encontraba en pocas manos (mandos medios y altos) y evidencian que las utilidades que se generaban se veían proporcionalmente afectadas por el trato que se daba a los trabajadores y de esta manera las organizaciones asimilan a sus trabajadores como la piedra angular de los negocios y porque no decirlo su capital vivo y más importante para sobrevivir en el mercado y a la competencia.

Las personas empoderadas, tienen la capacidad de manejar sus intereses y motivaciones, razón por la cual pueden proponer y gestionar sus acciones para interactuar con los demás tanto de forma individual como en el interior de las organizaciones. Desde la perspectiva individual se le asocian términos como control, autoconfianza, decisión propia, capacidad de lucha por los derechos propios e independencia; al manejar autonomía, el individuo se hace responsable de su destino y es libre de realizar sus acciones, teniendo en cuenta que su ética y su comportamiento sean congruentes, convirtiéndose la autonomía en una condición indispensable en una persona empoderada. (Giraldo, 2012, pág. 28)

Tomando en cuenta lo anteriormente expuesto se puede deducir que es precisamente en los momentos de lucha del obrero por ser reconocido como un ser humano y la disputa de los cargos medios y altos de mantener el poder, que se descubre la importancia de empoderar al otro para que ejecute las acciones con libre albedrío bajo las condiciones que proporcione la empresa, es ahí el momento donde se pudo concebir la filosofía del empoderamiento para las organizaciones como un nuevo paradigma para el manejo del talento humano, insertando a todas las extremidades de la empresa como miembros con capacidad de decisión volviéndose organizaciones más efectivas por ser menos burocráticas. Para finalizar se puede ver con claridad que el panorama actual ha cambiado radicalmente, el empoderamiento de los

colaboradores ha llevado a los mercados que anteriormente eran casi cerrados, a vivir en la era de máxima expresión de la globalización, lo que ha generado una dinámica diferente para los negocios grandes y pequeños gracias a los avances de la tecnología y sobre todo de las telecomunicaciones, con gran impulso de las redes sociales.

Algunos de los principales autores del empoderamiento según Fang (2011) son Rappaport, Zimmerman y otros más como Maton & Salem, McMillan, Florin, Stevenson, Kerman & Mitchell, Montero, Speer & Hughey; Trickett. Autores más recientes que han venido desarrollando y aplicando las técnicas del empoderamiento en Estados Unidos son Pappas, Flaherty & Wooldridge, Campbell, Appelbaum, Bartolomucci, en países como México se encuentra a Quijano, en Finlandia a Kuokkanen, Leino-Kilpi & Katajisto y se observa que China también se involucra en la ola del empoderamiento con Mok & Au-Yeung citado por Silva & Martínez (2004), en Taiwán con Lin, en Perú con Arispe y en Colombia con Canaval, Calderón, Espinosa; todos ellos obteniendo resultados positivos que demuestran que el conocimiento al día de hoy está globalizado y apoyando al desarrollo del bienestar organizacional.

A continuación se expone un concepto de empoderamiento el cual se ajusta con la disertación:

(...) un proceso multidimensional de carácter social, en donde el liderazgo, la comunicación y los grupos autodirigidos reemplazan la estructura piramidal mecanicista por una estructura más horizontal, en donde la participación de todos y cada uno de los individuos, dentro de un sistema, forman parte activa del control del mismo con el fin de fomentar la riqueza y el potencial del capital humano que posteriormente se verá reflejado no sólo en el individuo, sino también en la comunidad en la cual se desempeña. (Blanchard, Carlos y Randolph, 1997, citados en Herazo, Fang y Morales, 2005, p. 178). (2011)

Según lo planteado se puede concluir que si se fomenta una cultura de empoderamiento, no solo se verán resultados en la organización, sino que también se reflejará esta cultura en los ciudadanos de las comunidades, es decir que serán partícipes y beneficiarios de una colectividad en la que sus habitantes tienen mayor autonomía y toma de decisiones, por lo tanto verán al empoderamiento como un valor. Sin embargo para el contexto de esta disertación, se debe tomar

el concepto elaborado por la herramienta de TS de CN para el criterio “Pongo en práctica el empoderamiento” que se refiere a:

“Completa claridad en roles y responsabilidades. El empleado comprende los límites de su función y los niveles de empoderamiento que le son permitidos. Está empoderado y es alentado a que tome decisiones bajo su área de responsabilidad” (Medición de la Herramienta Trabajo con Significado C.N., 2012)

Para profundizar el tema del empoderamiento se explicará sus dos tipos: por un lado existe:

El Empoderamiento Estructural fue referido por Kanter a finales del Siglo XX (Laschinger, Finegan, Shamian y Wilk, 2004), y su foco se encuentra en la percepción material que tienen los empleados de las condiciones en el ambiente de trabajo y no en cómo ellos interpretan esta información mentalmente. El Empoderamiento Psicológico, referido por Spreitzer (1995b) a diferencia de Kanter, se enfocó más en la interpretación mental de los empleados, quienes pueden experimentar o no el empoderamiento. Para Spreitzer (1995a) y Ozaralli (2003), el Empoderamiento Psicológico tiene cuatro componentes: significado, competencia, autodeterminación e impacto. El significado supone una congruencia entre las creencias de un empleado, valores, conductas y los requerimientos del empleo. (Spreitzer, 1996; Leach, Wall y Jackson, 2003) La competencia hace referencia a la confianza del propio trabajador en las habilidades que él mismo posee para el desempeño del empleo. La autodeterminación se orienta a los sentimientos de control sobre el trabajo. Finalmente, el impacto se define como el sentido de ser capaz de influenciar importantes resultados en conjunto con la organización (Herazo et al., 2005, p.178). (Fang, 2011, pág. 29)

En el parecer de la autora de la disertación no hay un motivo fuerte para divorciar a estos dos tipos de empoderamiento, muy por el contrario, alinear las variantes que proporciona el ambiente del empoderamiento estructural con la interpretación mental de los cambios que se pudieran producir propiciaría un ambiente óptimo donde se puede empoderar a los colaboradores.

(...) a primera vista el empoderamiento estructural y el psicológico pueden parecer similares, existe una diferencia importante entre estos dos; mientras que el empoderamiento estructural radica en la percepción de la presencia o ausencia de condiciones empoderadoras en el sitio de trabajo, el empoderamiento psicológico radica en la interpretación psicológica del empleado o la reacción a las condiciones de trabajo. En otras palabras, el empoderamiento psicológico representa una interpretación del empleado a las condiciones

del empoderamiento estructural. El objetivo es ver el empoderamiento estructural y el psicológico como complemento, ya que para analizar el proceso se necesita saber si existen o no condiciones favorables para un ambiente empoderado, y además, la forma cómo los empleados perciben dichas condiciones. Es así como, conjugando estos dos tipos de empoderamiento, se puede afirmar para que exista el empoderamiento psicológico se necesita, previamente, un empoderamiento estructural. Dicho de otra manera, después de que existan condiciones que fomenten el ambiente empoderado aparecen las percepciones del trabajador sobre esas mismas condiciones, las cuales generan implícitamente varios compromisos con la empresa (Meyer, Irving y Allen, 1998) citado por (Fang, 2011, pág. 33)

Por otra parte, una concepción totalmente radical sobre el proceso de empoderamiento dentro de una organización fue expuesto por Blanchard, Carlos y Randolph (1997), en el cual plantean que "facultar a los empleados no significa darles poder, sino liberar los conocimientos, la experiencia y la motivación que ellos ya poseen" (p. 5). En efecto, el tradicional modelo del gerente que controla y los empleados controlados, no se mantiene en este proceso. Como lo menciona Blanchard et al. (1997), para cambiar de un tipo de modelo tradicional a un modelo de empoderamiento es indispensable generar un ambiente de responsabilidad y apoyo, en donde exista la oportunidad de crecimiento y realización de todos los empleados. Estos autores proponen que para lograr éxito se necesitan tres claves: compartir la información, crear autonomía por medio de fronteras y reemplazar la jerarquía con equipos autodirigidos.

A pesar de que es una referencia poco reciente es muy actual lo que expresan Blanchard, Carlos, & Randolph. y basándose en lo expresado se puede concluir que el proceso de empoderamiento debe iniciar con la estimulación del liderazgo sobre todo en los mandos medios de la organización para infundir en ellos su deber de guías hacia las metas que ha planteado la organización y no de fiscalizadores del cumplimiento de los objetivos.

Por tanto en el sistema que la autora de la disertación plantea como primer accionar es verificar el nivel de liderazgo de los mandos medios y:

Se debe compartir la información con todos los empleados para aprovechar al máximo el capital humano y permitirles entender la situación actual en términos claros, crear confianza en toda la organización, acabar con el modo de pensar jerárquico tradicional, ayudar a las

personas a ser más responsables y a su vez estimularlos para actuar como si fueran dueñas de la empresa. (Ledezma, 2009, pág. 64)

Es decir el siguiente paso después de medir los niveles de liderazgo de los mandos medios, es socializar la información recabada de tal manera que todos y cada uno de los colaboradores puedan comprender el estado de la empresa, plantear nuevos objetivos en conjunto e ir encaminados al objetivo de ser una empresa con personal empoderado.

Según Ledezma (2009) después de esta etapa de socialización y planteamiento de objetivos nuevos en cuanto al empoderamiento:

(...) se comienza a generar la autonomía mediante fronteras. En este paso los trabajadores se basan en la información compartida para tomar sus propias decisiones sin perder de vista la misión y la visión de la empresa, retroalimentándose ellos mismos y trazándose metas específicas para cumplir con su papel. Finalmente como último paso la organización debe reemplazar la jerarquía piramidal con equipos autodirigidos que gozan de cierta autonomía y para esto todos tienen que entrenarse en destrezas de equipo y recibir un compromiso y apoyo de la gerencia. (Fang, El empoderamiento como nuevo paradigma de gestión del talento humano, 2011, pág. 3)

Es claro que la única forma de que una propuesta nueva funcione en una empresa, es que la misma cuente con todo el auspicio de altos mandos de la organización, casi debe parecer que la iniciativa nace de ellos, y que creen al cien por ciento en los resultados que se darán.

Las herramientas que permiten medir el empoderamiento por las percepciones de los colaboradores, son las siguientes: Cuestionarios, Escalas Likert, Encuestas, las 7S de McKinsey, esta herramienta se explica a continuación:

(...) conjunto de siete factores organizacionales que por sus nombres en inglés comienzan con la letra "S"; estos son: Skills (habilidades) que son las capacidades distintivas de la empresa; Staff (personal) que son las personas que ejecutan la estrategia; Strategy (estrategia) que es la adecuada acción y asignación de los recursos para lograr los objetivos de la empresa; Structure (estructura) que se refiere a la estructura organizacional y las relaciones de autoridad y responsabilidad que en ella se dan; Style (estilo) que es la forma en que la alta dirección se comporta; Superordinate goals (valores o metas superiores) que son los valores que comparten todos los miembros de la empresa y que traduce la estrategia en metas circulares uniendo a la organización en el logro de objetivos comunes y Systems

(sistemas) que son todos los procedimientos y procesos necesarios para desarrollar la estrategia. (Senso Ruiz, 2011)

La forma esquemática del modelo presentado lo que busca es crear una red de relaciones e ir eliminando la estructura piramidal y además deja presupuesto que ninguno de los factores es más relevante para mejorar la eficacia organizacional.

2.1 Estado actual del modelo de empoderamiento

Las investigaciones sobre empoderamiento en la actualidad están enfocadas en varios campos de la humanidad como: la salud, las compañías que ofrecen distintos tipos de servicios, la educación, e inclusive grupos incluyentes, todos hacen uso de esta herramienta de una u otra manera por ello varios científicos han vuelto sus ojos al empoderamiento y aquí se presenta algunos resultados que han sido encontrados:

El empoderamiento debería ser operacional, es decir más que teoría se deben realizar actividades vivenciales que permitan el empoderar, por otro lado expresa también que empoderar a mujeres debería ser reconocido como una de las ventajas en la industria de los servicios, adicional a esto plantea también que el empoderamiento debería ser notado como una herramienta válida para conservar empleados y por último que las prácticas del empoderamiento deben ser diseñadas para realzar la satisfacción en el trabajo. (Lin C. , 2005) citado por (Fang, El empoderamiento como nuevo paradigma de gestión del talento humano, 2011, pág. 3)

Como se puede observar, los resultados de las investigaciones, son bastante interesantes pero por sobre todo confirman el interés y atención que se debe tener con el empoderamiento no solo en el ámbito empresarial, sino en todos los entornos en donde este se pueda emplear.

Para el entendimiento de este estudio se explica a detalle cada término que se utilizará a largo de la disertación:

- a) Sistema: “Los sistemas son entes complejos compuestos de partes que interactúan y que se encuentran vinculadas entre sí por una estructura” (Gómez & Magdalena, 2000)

Cuando se refiera a un sistema administrativo se explicará desde lo propuesto por Gómez & Magdalena (2000) quienes señalan:

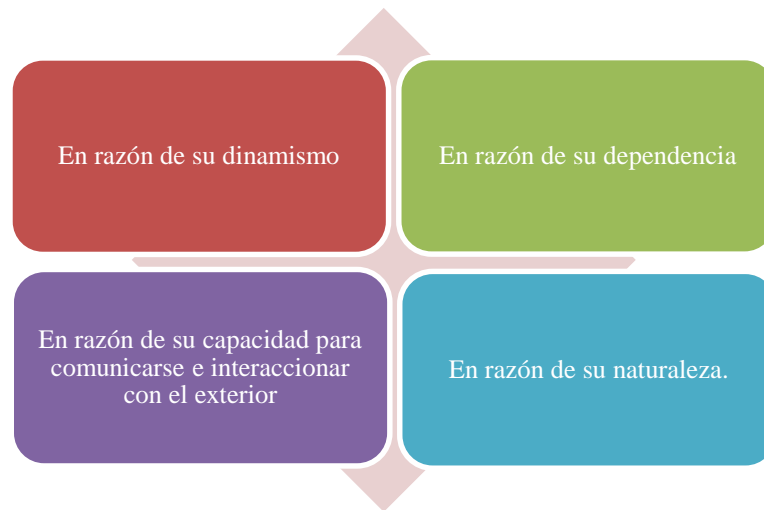
Los sistemas administrativos involucran canales por donde fluye información que permite la adopción de las múltiples decisiones operativas que hacen a las actividades corrientes de la organización. El sentido de circulación de las comunicaciones tiene su punto de partida en las fuentes en donde se originan los datos, se prolonga por los diversos puestos que deben decidir y culmina cuando se termina la operación respectiva. (Gómez & Magdalena, 2000, pág. 47)

Para la ampliación de los tipos de sistemas administrativos se ha escogido a Ramírez Cardona por su explicación elocuente y asimilable sobre el tema a desarrollar, así señala:

Tipos de Sistemas Administrativos: en términos generales se define un sistema como un conjunto de partes que contribuyen a un mismo fin. Por tanto un sistema consta de varios componentes entre los cuales se pueden destacar los siguientes: conjunto de elementos constitutivos, es decir, unas partes u órganos que juegan un papel determinado. Si falta una de las partes el sistema no puede funcionar, por otra parte también existe el sistema que por un órgano o elemento principal se rige o gobierna la actividad de las otras partes constitutivas, existe también por una red de relaciones entre los elementos que integran el sistema formada por las funciones que cada elemento desempeña y que, a su vez, hacen parte de la función de los demás órganos y finalmente por unos fines que rigen el funcionamiento del sistema y explican las características estructurales y funcionales del mismo. (Ramírez Cardona, 2009, pág. 81)

Basado en Ramírez Cardona (2009), la dosificación de los sistemas puede apreciarse en la figura 2.1.

Figura 2.1. Clasificación de los sistemas



Elaborado por: Anahy Tamayo, 2015 Basado en Ramírez Cardona, 2009

Para ampliar la clasificación de los sistemas a continuación se puntualiza el detalle de cada aspecto:

En razón de su dinamismo, existe de tres tipos: estáticos. (...) sistemas que no reaccionan ni se modifican con el influjo de su medio ambiente. Dinámicos. (...) evolucionan constantemente debido a factores internos y externos como por ejemplo la sociedad peruana, una empresa, un club social y homeostático que reciben este nombre los sistemas que contienen en sí mismos y hasta cierto límite una capacidad de autorregulación. (Ramírez Cardona, 2009, pág. 76)

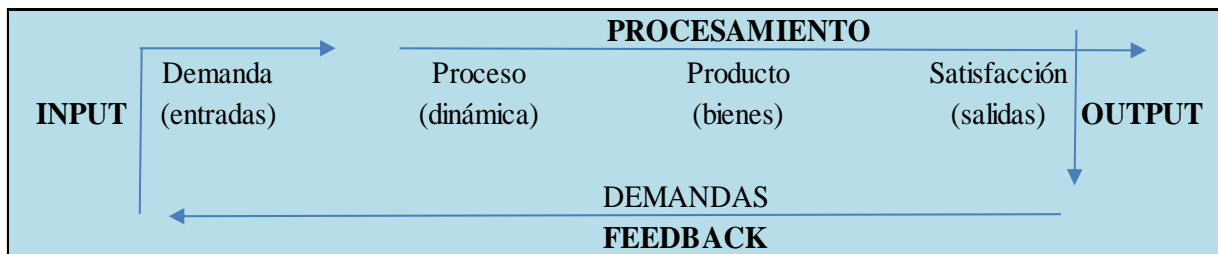
Por otro lado en razón de su dependencia se encuentran dos tipos que son los siguientes: sistemas dependientes que son aquellos que funcionan dependiendo de otros y no tienen capacidad de funcionamiento por sí mismos y los sistemas interdependientes que son los sistemas que dependen el uno del otro.

A continuación se profundiza en los sistemas en razón de su capacidad para comunicarse e interactuar con el exterior, aquí se encuentran sistemas abiertos que son aquellos que reciben amplia y variada información e interactúan con otros sistemas, por ejemplo, los organismos sociales, en esta mismas categoría se observan los sistemas cerrados que tienen una capacidad reducida para recibir información y para interactuar con su medio ambiente, por ejemplo, una máquina. (Ramírez Cardona, 2009, pág. 79)

Para finalizar se enuncian los sistemas en razón de su naturaleza, sistemas naturales (..) Existen sin intervención del hombre. Cada organismo vivo es un sistema natural único en sí mismo. Sistemas sociales que reciben esta denominación aquellos sistemas formados con la intervención del hombre. Las empresas, las instituciones públicas, los partidos políticos, los gremios, los sindicatos son sistemas hechos por el hombre y los sistemas artificiales que han sido inventados por el hombre como las máquinas. (Ramírez Cardona, 2009, pág. 78)

Como se acaba de presentar existen tantos tipos de sistemas, que sin duda es difícil encajar en uno solo, sobre todo si se considera que los sistemas difícilmente pueden permanecer estáticos y que una hipótesis que defiende la autora de la disertación es que los sistemas pueden cambiar siempre y deben cambiar siempre para adaptarse a un mejor funcionamiento. Por lo ya expuesto, se presenta en la figura 2.2 como el sistema siempre podrá variar de acuerdo a las demandas del entorno.

Figura 2.2 Flujo del sistema



Elaborado por: Anahy Tamayo, 2015 Basado en Ramírez Cardona, 2009

Ahora que se tiene una visión bastante amplia de los sistemas y sus tipos, se puede extrapolar cómo se ve la organización con un tratamiento de sistema.

Según Ramírez Cardona, 2009 (...) Varios teóricos de la administración como Mc Gregor definen a la organización como un sistema integrado por un conjunto de subsistemas. ¿Cuáles son los subsistemas que constituyen, a la vez, parte integral de un sistema mayor como la organización? Estas partes son: • El individuo. Es el elemento principal de una organización. Constituye en sí mismo un sistema complejo que se manifiesta por su personalidad, sus actitudes, sus motivaciones. El individuo no solamente contribuye al funcionamiento de la organización sino que él mismo espera realizar dentro de ella sus propios fines. • La organización formal. Está formada por la estructura de las tareas asignadas a cada individuo. Estas tareas forman una red de interrelaciones ocupacionales que cada persona desarrolla. • La organización informal. Está constituida por las relaciones

que los individuos establecen de maneras espontáneas y libres, congruentes o incongruentes con las tareas formales asignadas a cada uno de ellos. • El tipo de gerencia. Es, en este caso, sinónimo de dirección. La ejerce una persona o un grupo de personas que también tienen asignadas tareas de gobierno de la organización. Estas tareas se manifiestan en las políticas que ellas determinan, en las órdenes e instrucciones que imparten en la disciplina que exigen, en las estrategias que fijan y en las sanciones que aplica. Los directivos y gerentes, según su estilo saben cómo ejercen sus funciones; generan un sistema de dirección que también puede ser formal si se ajusta a la forma como está diseñado, o informal si se aleja de los procedimientos establecidos y rígidos. • La planta y el medio físico. Constituyen parte muy importante de la organización y está conformada tanto por las instalaciones como por el ambiente material que las rodea. Esta pluralidad de sistemas, constituyen a su vez la organización total de una determinada entidad. (Ramírez Cardona, 2009, pág. 82).

Queda claro que la utilidad de los sistemas extrapolados a las organizaciones y con objetivos claros, definidos y lo suficientemente retadores darán buenos resultados.

- b) Retroalimentación: Se conoce también con los nombres de retroacción, realimentación, re input o feedback. Es un mecanismo mediante el cual la información sobre la salida del sistema se vuelve a él convertida en una de sus entradas, esto se logra a través de un mecanismo de comunicación de retorno, y tiene como fin alterar de alguna manera el comportamiento del sistema. Otros la consideran como un retorno de los efectos de una acción que influye al sistema en el siguiente paso (Cruz Sanchez, 2015, pág. 31).
- c) Poder: significa “la probabilidad de imponer la propia voluntad, dentro de una relación social, aun contra toda resistencia y cualquiera sea el fundamento de esa probabilidad” (Weber, 2005).

A continuación se profundizará en los tipos de poder que existen, siendo el estudio clásico de French y Raven (1959) que cita Jiménez, (2006) que identifica cinco bases o fuentes de poder que un individuo tiene sobre otros empezando por el poder legítimo: (...) que está derivado del puesto oficial de una persona en una organización. Por ejemplo cuando un presidente tiene poder sobre su pueblo. Posteriormente se explica sobre el poder coercitivo: derivado de la habilidad de una persona para infundir temor en otro individuo. Por ejemplo la de un jefe a su subordinado, seguido del poder de recompensa: es lo opuesto al poder coercitivo por que se deriva de la facultad de conceder recompensas por obedecer a los deseos del superior. Por ejemplo el premiar

o incentivar a la mayor y mejor producción. El poder de experto: se deriva de la percepción o creencia del subordinado de que el superior posee una habilidad notable o conocimientos y experiencia en ciertas áreas. Por ejemplo las personas siguen a aquellos que son buenos en dicha disciplina a las que le interesa y para finalizar el poder de referencia: está basada en la identificación del individuo con un líder a quien se tiene en gran estima, que es admirado y con frecuencia imitado por el subordinado. Lo que todo administrador debería ser. (Jiménez, 2006)

Teniendo un panorama general de los tipos de poder, es hora de profundizar en la delegación o transferencia y lo que comprende según Hunt (1993) a la transferencia u otorgamiento de poder legítimo a una persona o varias de ellas. Es uno de los aspectos principales del trabajo de un jefe, ya que si el mismo no sabe delegar, o no delega adecuadamente, seguramente que sus resultados no serán los esperados e incluso pesará sobre él una carga excesiva de funciones y actividades. La delegación de autoridad puede tener una profundidad distinta, por lo que ésta debe otorgarse a través de las variantes siguientes:

Autoridad plena para realizar la labor, cómo entienda el que recibe la autoridad, la cual podemos llamar general, la autoridad para decidir y desarrollar actividades en situaciones específicas, la que se le llama, específica y cuando la autoridad se otorga en una pequeña proporción, se le denomina limitada.

Un elemento importante cuando se habla de poder son los poderdantes que no son otra cosa que la o las personas que dan el poder a otra u otras; para clarificar esto se presenta un concepto desarrollado por James M. Kouzes, Barry Z. Posner (2005) quienes afirman que: poderdante es la persona que da poder a otra para que la represente. Por otro lado si se habla de la importancia de los poderdantes se puede observar que:

Los líderes demuestran su intenso compromiso con los valores a través del ejemplo: Así es como obtienen y conservan su credibilidad. Esencialmente, dar el ejemplo es hacer lo que nosotros decimos que haremos en un proceso que consta de tres etapas: nosotros-decimos-haremos. Comienza con la clarificación de los valores personales y el reconocimiento de los valores de los poderdantes. Como una organización cohesiva tiene como base un terreno común, los líderes unifican a los poderdantes en torno a los valores compartidos. Estos

concentran las energías y compromisos de la gente y resultan en actitudes laborales más positivas y mayores niveles de desempeño. (Kouzes & Pozner, 2008, pág. 323)

En base a lo expuesto por James M., et al (2005) se puede concluir que el empoderar a los poderdantes para que den ejemplo de delegación, propicia resultados eficaces, disminuye los tiempos de acción y aplanan las estructuras jerárquicas piramidales consiguiendo así mayores niveles de desempeño, y con esto quiere decir que el poderdante o el personaje empoderado no solo cumplirán con los objetivos que le plantea la compañía sino que a la vez se genera la sensación de que también se están cumpliendo los objetivos personales, por ello es tan importante el empoderar y el permitir que los colaboradores hagan uso de su discrecionalidad. A continuación se presenta un nuevo concepto de empoderamiento que guarda relación con el explicado término del poder:

“Para Quigley (1997), y McFarland, Senn, Childress (1996), el empoderamiento consiste en otorgar poder o liberar el potencial de los colaboradores de manera que aporten toda su capacidad a la organización” (Giraldo, 2012, pág. 58).

- d) Proceso: en la presente disertación se entenderá como: “secuencias ordenadas y lógicas de actividades de transformación, que parten de unas entradas (informaciones en un sentido amplio: pedidos, datos, especificaciones, más medios materiales: máquinas, equipos, materias primas, consumibles, etcétera), para alcanzar unos resultados programados, que se entregan a quienes los han solicitado, los clientes de cada proceso” (Zaratiegui, 1999).
- e) Gestión por procesos: se basa en que: el éxito de toda organización depende, cada vez más, de que sus procesos empresariales estén alineados con su estrategia, misión y objetivos. Detrás del cumplimiento de un objetivo, se encuentra la realización de un conjunto de actividades que, a su vez, forman parte de un proceso. Es por ello que el principal punto de análisis lo constituye, precisamente, la gestión de la empresa basada en los procesos que la integran para diseñar y estructurar en interés de sus clientes (Zaratiegui, 1999)

f) Para la presente disertación se entenderá al proceso de recursos humanos (RRHH) como:

Un proceso que cuenta con las cuatro funciones administrativas de acuerdo a Chiavenato que constituyen el proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar. La administración de recursos humanos (ARH) está relacionada con estas funciones del administrador pues se refiere a las políticas y prácticas necesarias para administrar el trabajo de las personas. (Chiavenato, 2008, pág. 192)

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO: FASE DIAGNÓSTICA

3.1. Metodología

Enfoque de investigación: Cuantitativo

Método cuantitativo o método tradicional: Se fundamenta en la medición de las características de los fenómenos sociales. Lo cual supone derivar de un marco conceptual pertinente al problema analizado, una serie de postulados que expresen relaciones entre las variables estudiadas de forma deductiva. Este método tiende a generalizar y normalizar resultados. (Bernal, 2010).

En la presente investigación se utilizó este método para comparar los resultados de la medición de TS con el marco teórico y conceptual de la fundamentación teórica y de esa manera correlacionar los postulados presentados con el estado actual de empoderamiento en CN y así normalizar los resultados obtenidos por la herramienta de TS para la correcta elaboración del sistema planteado.

Tipo de investigación: correlacional, ya que se podrá visualizar la relación entre el sistema de empoderamiento y el mejoramiento del desempeño del colaborador.

Diseño de investigación: no experimental, ya que este tipo de diseños estudia la manipulación de las variables y se los analiza en un ambiente natural, al realizar la medición de TS no se manipuló ninguna variable que pudiera alterar el resultado, las personas encuestadas fueron convocadas aleatoriamente, el espacio físico no fue alterado lo cual da constancia del contexto habitual en que se desarrolló la medición.

Variables: a continuación se presenta un cuadro elaborado por la autora de la disertación para la fácil comprensión y visualización de las variables del tema de estudio. (Véase tabla 3.1)

Tabla 3.1. Variables

<p>1. Conocimiento de las limitaciones de su cargo</p> <p>Reconoce con facilidad las actividades y acciones que puede ejecutar tomando en consideración las funciones de su cargo.</p>
<p>2. Conocimiento respecto a la temporalidad y forma de poner en práctica el empoderamiento</p> <p>Reconoce los momentos en que puede poner en práctica su empoderamiento y sabe discernir que decisiones están a su alcance y corresponden a su cargo.</p>
<p>3. Capacitación sobre temporalidad y ejecución del empoderamiento</p> <p>Recibe inducción específica sobre el empoderamiento en su cargo, se lo ha capacitado y recibe constante guía de su jefe inmediato respecto de lo que puede o no ejecutar y en qué momentos puede hacer uso de su discrecionalidad.</p>
<p>4. Frecuencia de ejecución</p> <p>Puede hacer uso de su empoderamiento en casi todos los momentos del día a día pues conoce las consecuencias de sus decisiones.</p>
<p>5. Comprensión de consecuencias por el uso de empoderamiento</p> <p>Tiene claridad en las derivaciones de sus acciones, tanto por ejecución como por omisión.</p>
<p>6. Sus decisiones van encaminadas al cumplimiento de las metas colectivas del departamento al que pertenece.</p> <p>Tiene claridad de sus metas y objetivos y reconoce las acciones que puede tomar para alcanzarlas.</p>

Elaborado por: Anahy Tamayo, 2015

Para el cálculo del tamaño de la muestra, se utilizó la fórmula de muestreo proporcional de la siguiente manera:

$$n = \frac{Z^2 P Q N}{e^2 (N - 1) + Z^2 P Q}$$

Donde:

n: tamaño de la muestra

Z: 1.96

P: probabilidad de que el evento ocurra 50%

Q: probabilidad de que el evento no ocurra 50%

E: error admisible 8%

N: tamaño de la población 182

Luego de remplazar estas variables el resultado de la muestra es de 82 personas lo cual valida, el tamaño de la muestra que se utilizó en esta investigación.

$$n = \frac{1.96^2 \times 0.5 \times 0.5 \times 182}{0.08^2 (182 - 1) + 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5} = 82$$

Población: 182 personas

Muestra: 80 personas

Cargos a los que se aplicó la investigación: Para la presentación ordenada de esta información se ha elaborado la tabla 3.2 en donde se explica detalladamente los cargos que han sido tomados en cuenta para la disertación, así como el número total de encuestados y los porcentajes correspondientes.

Tabla 3.2. Cargos a los que se aplicó la investigación

Front Line	42	52%
Supervisores	30	38%
Managers	8	10%
TOTAL	80	100%

Elaborado por: Anahy Tamayo, 2015

Método y sub método:

Método.- No probabilístico, ya que por el tamaño de la población se utiliza un método que sea conveniente.

Sub método.- Muestreo por conveniencia o accidental ya que se selecciona una muestra que resulte más conveniente por razones de disponibilidad o acceso en el momento de recopilación de datos.

Fuentes de información: Primarias fueron entrevistas a los colaboradores y secundarias libros, revistas, medición del programa TS.

3.2 Instrumentos

Para la medición de la información se aplicó la herramienta TS formando grupos focales, para realizar las preguntas que corresponden a la herramienta de Cervecería Nacional (2014), a continuación se presenta la Guía de recolección de información.(Véase tabla 3.3)

Tabla 3.3. Guía de recolección de información

Guía de recolección de información (Esta hoja es para uso en el taller del Co-facilitador)				
Fecha:				
Facilitador:		Co-Facilitador:		
VP:		Nivel Jerárquico:		
Localidad:		Sub localidad/ Provincia:	Número de participantes:	
CRITERIO 3: Pongo en práctica el empoderamiento	Completa claridad en roles y responsabilidades. El empleado comprende los límites de su función y los niveles de empoderamiento que le son permitidos. Está empoderado y es alentado a que tome decisiones bajo su área de responsabilidad.		5	Comentarios
Componente	<u>EJEMPLOS / EVIDENCIA</u>			
1. Comprendo mis limitaciones en términos de lo que puedo y no puedo hacer.				
2. Tengo claro cuándo y cómo puede poner en práctica el empoderamiento y he recibido guía al respecto.				
3. He tenido oportunidad de poner en práctica mi empoderamiento				
4. Comprendo las consecuencias que tiene usar mi empoderamiento				
5. Siento que nuestras políticas de la compañía son una guía (prácticas de negocio, RRHH, ética y valores).				

Fuente: Cervecería Nacional, 2014

3.3 Resultados

Para presentar los resultados de la tercera medición de la herramienta “Trabajos con significado” se ha diseñado una escala para poder encontrar las zonas menos favorecidas del criterio, la escala tiene tres dimensiones: alto, medio y bajo o nulo y se va calificando de acuerdo a los comentarios presentados en la herramienta TS. Se debe tomar en cuenta que la herramienta TS arroja información cualitativa, y que para los fines de esta investigación se ha cuantificado para dar una fácil lectura, se realizó la clasificación mediante semaforización, por tanto verde corresponde a alto, naranja a medio y rojo a bajo o nulo.

Si el comentario demuestra comprensión absoluta y evidencia adecuada del criterio se puntúa como alto, si presenta pequeñas falencias combinadas con evidencia y cierta interpretación del criterio se determinará como medio y si los comentarios son negativos, no se demuestra entendimiento ni ejemplos del criterio se marca como bajo o nulo.

La tabla elaborada presenta dos salidas de información por un lado revela en que dimensión se sitúa cada área analizada y todos sus aspectos y por otro presenta el estado de los elementos del criterio en las áreas analizadas. Según la lectura de la tabla que se exhibirá a continuación los cargos que presentan criticidad son supervisores y managers, y por otro lado los componentes del criterio que muestran puntuaciones de nulidad son los ítems 1 Comprendo mis limitaciones en términos de lo que puedo y no puedo hacer, 2. Tengo en claro cuándo y cómo puedo poner en práctica el empoderamiento y he recibido guía al respecto y finalmente, 3. He tenido oportunidad de poner en práctica mi empoderamiento. Como se puede observar según la interpretación que se debe dar a la tabla estos elementos tienen estrecha relación con los elementos demostrados en el planteamiento del problema, que corresponden a exceso de burocracia en procedimientos y toma de decisiones, mal manejo del empoderamiento y procesos poco definidos. (Véase tabla 3.4)

Tabla 3.4. Resultados

Talleres		Área	n° Participantes	1. Comprendo mis limitaciones en términos de lo que puedo y no puedo hacer.	2. Tengo claro cuándo y cómo puede poner en práctica el empoderamiento y he recibido guía al respecto.	3. He tenido oportunidad de poner en práctica mi empoderamiento	4. Comprendo las consecuencias que tiene usar mi empoderamiento	5. Siento que nuestras políticas de la compañía son una guía (prácticas de negocio, RRHH, ética y valores).	Alto	Medio	Bajo o nulo
1	Distribución	Front Line Distribución Quito Sierra Norte	5	A	A	A	A	A	5	0	0
2		Front Line Distribución Cuenca	2	A	A	A	A	A	5	0	0
3		Front Line Distribución Quito	7	A	A	A	A	A	5	0	0
4		Front Line Distribución Ambato	5	A	A	A	A	A	5	0	0
5		Supervisores Distribución Ambato	2	A	M	A	A	A	4	1	0
6		Supervisores Distribución Quito	11	A	A	A	A	A	5	0	0
7		Supervisores Distribución Quito Provincias	4	A	A	A	A	A	5	0	0
8		Supervisores Distribución Cuenca	2	A	A	A	A	A	5	0	0
9		Manager Distribución Sierra	2	A	A	A	A	A	5	0	0
10		Managers Distribución Quito Provincias	4	M	A	A	A	A	4	1	0
11	Ventas	Front Lines Ventas Lago	6	A	A	A	A	A	5	0	0
12		Front Line Ventas Quito	12	A	A	A	A	A	5	0	0
13		Front Line Ventas Sierra	5	A	A	A	A	A	5	0	0
14		Supervisor Ventas Quito	4	A	M	N	M	A	2	2	1
15		Supervisor Ventas Cuenca	5	A	A	A	A	A	5	0	0
16		Supervisores Ventas Oriente	2	A	A	A	A	A	5	0	0
17		Managers Ventas Sierra	1	N	A	M	A	A	3	1	1
18		Manager Ventas Quito	1	N	N	M	A	A	2	1	2
Total			80	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	80	6	4
				A: 15	A: 15	A: 15	A: 17	A: 18			
				M: 1	M: 2	M: 2	M: 1	M: 0			
				N: 2	N: 1	N: 1	N: 0	N: 0			

**La población total de CN corresponde a 198 personas sin embargo se restarán 2 personas porque no se contará con los talleres de los directores y por otro lado se restarán 7 más porque son personas que por el poco tiempo que llevaban en la Cía., no hubieran podido ser tomadas en cuenta para la medición lo que nos da un total de 182 personas para la muestra de la cual se tomará en cuenta a 80 personas.

Según el cuadro de resultados se puede concluir lo siguiente

Dentro del criterio tres de TS, se encuentran elementos de criticidad. Entre ellos están el componente uno, dos y tres siendo el más alto el componente uno que se refiere a: “Comprendo mis limitaciones en términos de lo que puedo y no puedo hacer” con dos puntajes de nulidad en managers de ventas Sierra y Quito y un punto medio en managers distribución Quito provincias.

El componente dos y tres del criterio dos y tres están en igualdad de criticidad, el componente dos se refiere a: “Tengo claro cuando y como puedo poner en práctica el empoderamiento y he recibido guía al respecto”, en cuanto a este, se encuentra un nulo en manager de ventas Quito y dos puntuaciones medias; uno en supervisores distribución Ambato (bodega sensible y complicada) y en supervisores de ventas Quito.

Del componente tres que se refiere a: “He podido tener en práctica el empoderamiento”, se encuentra una puntuación con nulidad en supervisor de ventas Quito y dos puntajes medias en managers de ventas Quito y Sierra.

Manager de ventas Quito, manager ventas Sierra y supervisor ventas Quito presentan aspectos de criticidad sumando cuatro puntos.

En la banda media, se encuentran seis puntos distribuidos entre los siguientes cargos: supervisores distribución Ambato, manager distribución Quito provincias, supervisor ventas Quito y managers ventas Quito y Sierra.

Se puede evidenciar que el sistema que actualmente funciona en la organización se encuentra bastante bien, no presenta mayores falencias, sin embargo las recomendaciones que se plantearán se han pensado de acuerdo al sistema actual y se diseñarán ajustes para que su calidad y funcionalidad no se deteriore en los aspectos en los que se presenten oportunidades.

El criterio que presenta menores riesgos es el cinco que consiste en: “Siento que nuestras políticas de la compañía son una guía (prácticas de negocio, RRHH, ética y valores)” no tiene puntuaciones medias o nulas, pese al excelente resultado se deben seguir manteniendo prácticas que fortalezcan al criterio para que en la futura medición de TS o en una réplica que se podría llevar a cabo del sistema que se planteará el criterio no se vea afectado.

CAPÍTULO IV

PRODUCTO

A continuación se presenta el sistema diseñado para empoderar a los colaboradores de Cervecería Nacional, en las regiones Quito y Sierra, en los departamentos de ventas y distribución, el mismo comprende diferentes actividades a realizar basadas en la teoría ya expuesta fundamentados en Gómez & Magdalena (2000, pág. 261), quienes presentan un sistema con cuatro principales componentes que se explican a continuación: en el input se presenta todas las variables que pueden ingresar al sistema, para que una vez analizadas se pueda ejecutar el procesamiento que consta de las actividades que se deben llevar a cabo para llegar al empoderamiento, seguido del output o los resultados que se esperan una vez ejecutadas las acciones correspondientes. En cada momento del sistema siempre se puede regresar a validar cualquier punto anterior para llegar al resultado esperado. Los resultados del output pueden volver a ingresar como inputs si pasan por un feedback adecuado que como se verá en el cuadro corresponde a reuniones de mejoramiento. (Véase figura 4.1)

4.1 Objetivo del proyecto

Implementar el sistema de empoderamiento para ajustar los componentes de criticidad y dar continuidad adecuada al sistema actual en las regiones de Quito y Sierra, en los departamentos de Ventas y Distribución.

4.2 Actividades

Para poder visualizar de manera más eficaz las actividades a realizarse dentro del sistema específicamente dentro del momento del procesamiento y feedback se ha elaborado una tabla de las actividades para que al lector le sea de mayor facilidad la visualización de las mismas. (Véase figura 4.1)

Figura 4.1 Sistema - Producto

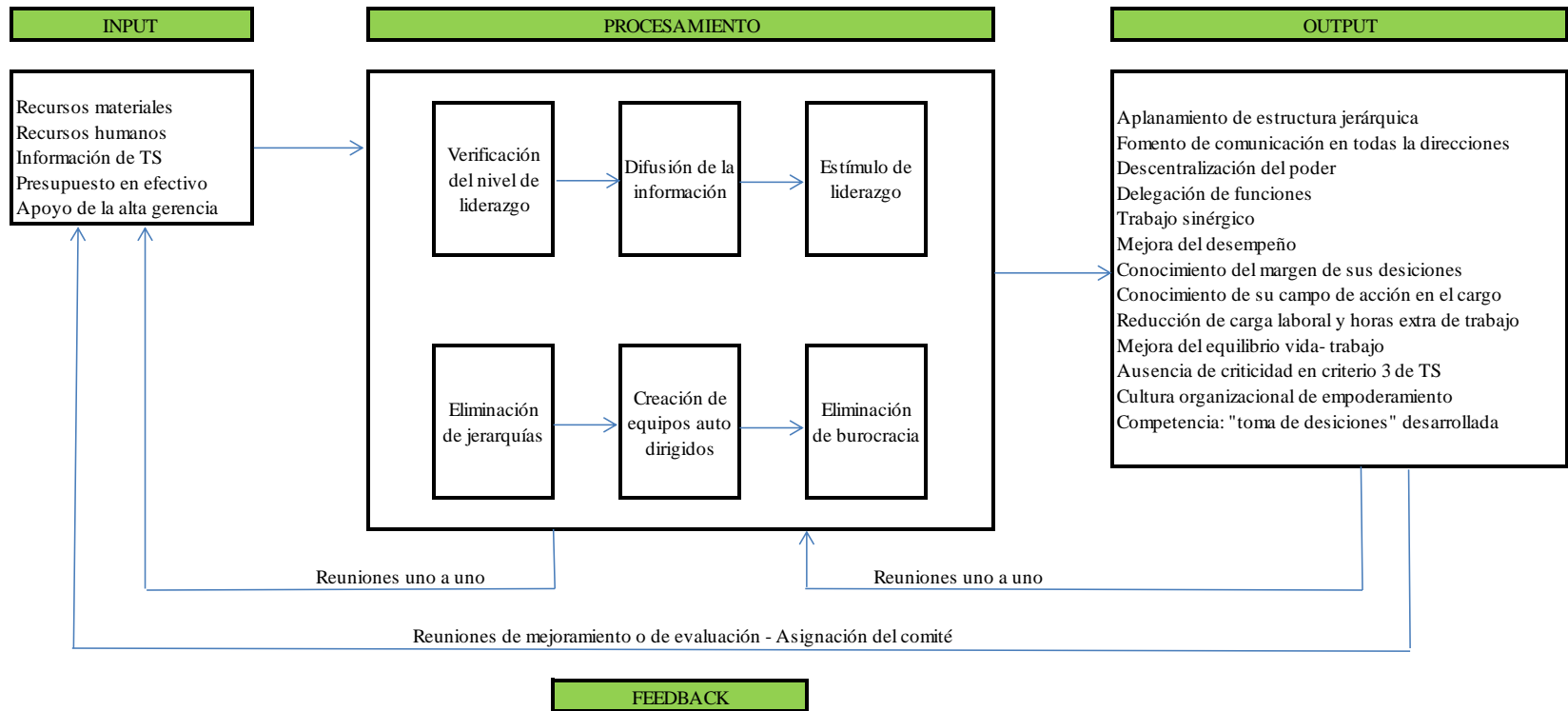


Tabla 4.1. Actividades

Actividades
Verificar el nivel de liderazgo
Revisión del cuestionario AT24 y materiales Aplicación del cuestionario AT24 Tabulación del cuestionario AT24 Elaboración de informe
Difusión de la información
Elaboración de base de datos exclusiva Envío de correos electrónicos Verificación de lectura de emails
Campañas informativas
Publicación de resultados de tabulación en la reunión trimestral de "En Familia" Publicaciones en carteleras con tips sobre como empoderar Promocionar la iniciativa a través de regalos Instalación de infraestructura para el desarrollo de juegos que promocionen la iniciativa
Estímulo de liderazgo
Elaboración de cronograma de actividades Desarrollo del taller de "Comunicación asertiva para managers" Desarrollo del taller "Como empoderar a otros" Desarrollo del Taller " Liderazgo de equipos de trabajo"
Aplanamiento de jerarquías
Revisión del organigrama actual y rediseño en función del sistema propuesto
Creación de equipos autodirigidos
Determinación de equipos Definir metas de los equipos Definir funciones específicas, deberes y obligaciones

Actividades
Feedback
Reuniones de retroalimentación en células de trabajo Reunión interdepartamental mensual

Elaborado por: Anahy Tamayo, 2015

4.3 Hipótesis o supuestos

- Sería adecuado que se respete el presupuesto asignado al proyecto; sin embargo, este es un factor que no se puede asegurar.
- Pueden ocurrir cambios en la política de la empresa que exijan se suspendan las actividades a llevarse a cabo.
- Debido a la rotación de personal o variables no controladas por la empresa las personas auspiciantes del proyecto pueden dejar de colaborar y apoyarlo (directivos).

4.4 Precondiciones

- * Apoyo de la alta dirección para llevar adelante el proyecto.
- * Debe existir una asignación presupuestaria por parte de la alta dirección de la organización destinado a la ejecución de las actividades propuestas.
- * Las personas que serán responsables de ejecutar el proyecto deben estar debidamente capacitadas y contar con un equipo de apoyo calificado para llevar a cabo las actividades.

4.5 Indicadores

Aquí se presentan todas las actividades y acciones a realizar para funcionar de acuerdo al sistema y cuáles son los indicadores de cada actividad, que serán las medidas que se tomarán en cuenta para verificar la eficacia con que se ejecuta la acción. En cuanto a los indicadores que corresponden a TOTAL 100%- PARCIAL<100% se deberá interpretar si corresponde a porcentaje de avance o de cumplimiento de acuerdo a la actividad que se desarrolle. (Véase Tabla 4.2)

Tabla 4.2. Indicadores

Actividades	Acciones	Indicadores
Verificar el nivel de liderazgo	Revisión del cuestionario AT24 y materiales	TOTAL 100% - PARCIAL <100%
	Aplicación del cuestionario AT24	% de cuestionarios aplicados / total de colaboradores
	Tabulación del cuestionario AT24	% de cuestionarios tabulados / total de cuestionarios aplicados
	Elaboración de informe	TOTAL 100% - PARCIAL <100%
Difusión de la información	Elaboración de base de datos exclusiva	TOTAL 100% - PARCIAL <100%
	Envío de correos electrónicos	# De correos electrónicos enviados vs. Base de datos
	Verificación de lectura de emails	# De correos leídos / # de correos enviados
Campañas informativas	Publicación de resultados de tabulación en la reunión trimestral de "En Familia"	TOTAL 100% - PARCIAL <100%
	Publicaciones en carteleras con tips sobre como empoderar	% De carteleras con información de empoderar / % total de carteleras
	Promocionar la iniciativa a través de regalos	# de regalos entregados vs. # de colaboradores
	Instalación de infraestructura para el desarrollo de juegos que promocionen la iniciativa	TOTAL 100% - PARCIAL <100%

Actividades	Acciones	Indicadores
Estímulo de liderazgo	Elaboración de cronograma de actividades	TOTAL 100% - PARCIAL <100%
	Desarrollo del taller de "Comunicación asertiva para managers"	TOTAL 100% - PARCIAL <100%
	Desarrollo del taller "Como empoderar a otros"	TOTAL 100% - PARCIAL <100%
	Desarrollo del Taller " Liderazgo de equipos de trabajo"	TOTAL 100% - PARCIAL <100%
Aplanamiento de jerarquías	Revisión del organigrama actual y rediseño en función del sistema propuesto	TOTAL 100% - PARCIAL <100%
Creación de equipos auto dirigidos	Determinación de equipos	# De personas incluidas en los grupos vs. # total de colaboradores
	Definir metas de los equipos	TOTAL 100% - PARCIAL <100%
	Definir funciones específicas, deberes y obligaciones	TOTAL 100% - PARCIAL <100%
Feedback	Reuniones de retroalimentación en células de trabajo	# de reuniones semanales/1
	Reunión interdepartamental mensual	# de reuniones por mes /1

Elaborado por: Anahy Tamayo, 2015

4.6 Fuentes de verificación

Aquí se presentan todas las actividades y acciones a realizar para funcionar de acuerdo al sistema y cuáles serán las fuentes de verificación de cada actividad. (Ver tabla.4.3)

Tabla 4.3. Fuentes de verificación

Actividades	Acciones	Fuentes de verificación
Verificar el nivel de liderazgo	Revisión del cuestionario AT24 y materiales	Check list de materiales y hojas de cuestionario
	Aplicación del cuestionario AT24	Cuestionarios llenos
	Tabulación del cuestionario AT24	Resultados tabulados físico y electrónicamente.
	Elaboración de informe	Informe debidamente elaborado y anillado
Difusión de la información	Elaboración de base de datos exclusiva	Base de datos electrónica y física
	Envío de correos electrónicos	Captura de la pantalla de la bandeja de salida de correo corporativo
	Verificación de lectura de emails	Hoja de control de verificación de lectura llena
Campañás informativas	Publicación de resultados de tabulación en la reunión trimestral de "En Familia"	Presentación de PPT que se utilizará en la reunión "En Familia" Video que se evidencie que se presentaron los resultados
	Publicaciones en carteleras con tips sobre como empoderar	Fotos de las carteleras con evidencia de la información de empoderar
	Promocionar la iniciativa a través de regalos	Fotos de entrega de regalos a los colaboradores
	Instalación de infraestructura para el desarrollo de juegos que promocionen la iniciativa	Fotos de la infraestructura y funcionalidad de los juegos que promocionan la iniciativa
Estímulo de liderazgo	Elaboración de cronograma de actividades	Cronograma físico y digital
	Desarrollo del taller de "Comunicación asertiva para managers"	Invitación al taller y hoja de asistencia al taller
	Desarrollo del taller "Como empoderar a otros"	Invitación al taller y hoja de asistencia al taller

Actividades	Acciones	Fuentes de verificación
	Desarrollo del taller " Liderazgo de equipos de trabajo"	Invitación al taller y hoja de asistencia al taller
Aplanamiento de jerarquías	Revisión del organigrama actual y rediseño en función del sistema propuesto	Hoja con comentarios sobre organigrama actual y nuevo organigrama físico y electrónico
Creación de equipos auto dirigidos	Determinación de equipos	Lista de equipos formados
	Definir metas de los equipos	Metas descritas en físico y digital
	Definir funciones específicas, deberes y obligaciones	Funciones específicas, deberes y obligaciones descritas en físico y digital
Feedback	Reuniones de retroalimentación en células de trabajo	Resumen ejecutivo con acuerdos y resoluciones de la sesión
	Reunión interdepartamental mensual	Resumen ejecutivo con acuerdos y resoluciones de la sesión

Elaborado por Anahy Tamayo, 2015

4.7 Sostenibilidad

El sistema de empoderamiento que se plantea no necesita especificar un plan de sostenibilidad, puesto que ha sido programado para un tiempo estimado de seis meses de cumplimiento, sin embargo para garantizar los resultados del proyecto se recomienda la gestión del mismo y para verificar el avance y mejora o variables del sistema se invita hacer una réplica del proyecto en un plazo máximo de 2 años.

4.8 Medios o insumos

A continuación en la tabla 4.4 se presentan todos los materiales que se van a necesitar para ejecutar el proyecto, cabe mencionar que esta puede estar sujeta a cambios según el presupuesto que se vaya a manejar así como la creatividad de cada replicador del proyecto.

Tabla 4.4. Medios e insumos

Medios o insumos		
Actividades	Material	Cantidad
Verificar el nivel de liderazgo		
Revisión del cuestionario AT24 y materiales	Hojas papel bond	200
Aplicación del cuestionario AT24	Esferos	200
Tabulación del cuestionario AT24	Computadora	1
Elaboración de informe	Anillado	1
Difusión de la información		
Elaboración de base de datos exclusiva	Correo corporativo	1
	Computadora	(-1)
Envío de correos electrónicos	Red de internet	1
Verificación de lectura de emails	Hojas papel bond	10
Campañas informativas		
Publicación de resultados de tabulación en la reunión trimestral de "En Familia"	Computadora	(-1)
	Infraestructura de juegos	1
	Sillas	50
Publicaciones en carteleras con tips sobre como empoderar	Infocus	1
	Material impreso para carteleras	120
	Pantalla de proyección	1
Promocionar la iniciativa a través de regalos	Sistema de amplificación	1
	Carteleras	Disponibles
Instalación de infraestructura para el desarrollo de juegos que promocionen la iniciativa	Comedor de la empresa	Disponible
	Premios para promocionar el sistema	300
Estímulo de liderazgo		
Elaboración de cronograma de actividades	Pantalla de proyección	(-1)
	Computador	(-1)
	Hojas de papel bond	400
	Bocados para break	600
	Agenda de outlook programada	1

Desarrollo del taller de "Comunicación asertiva para managers"	Cafeteras	3
	Esferos	600
	Carpetas	200
	Sistema de amplificación	(-1)
Desarrollo del taller "Como empoderar a otros"	Servilletas	600
	Papelotes	300
	Facilitador externo	1
	Sobres de azúcar	1200
Desarrollo del taller " Liderazgo de equipos de trabajo"	Cucharillas	600
	Marcadores	200
	Salón de evento	1
	Vasos desechables	600
Aplanamiento de jerarquías		
Revisión del organigrama actual y rediseño en función del sistema propuesto	Computadora	(-1)
	Hojas de papel bond	10
	Lápiz	1
Creación de equipos autodirigidos		
Determinación de equipos	Computadora	(-1)
Definir metas de los equipos	Hojas de papel bond	60
Definir funciones específicas, deberes y obligaciones	Esferos	30
Feedback		
Reuniones de retroalimentación en células de trabajo	Infocus	(-1)
	Sala de reuniones	1
Reunión interdepartamental mensual	Computadora	1

*Se debe interpretar en la tabla a los elementos que se presenten en cantidad (-1) como elementos que ya se disponen u obtuvieron en actividades previas.

Elaborado por: Anahy Tamayo, 2015

4.9 Presupuesto

A continuación se encontrará una tabla en la cual presentarán todos los materiales que se van a necesitar para ejecutar el proyecto, cabe mencionar que esta puede estar sujeta a cambios según el presupuesto que se vaya a manejar así como la creatividad de cada replicador del proyecto. (Véase tabla 4.5)

Tabla 4.5. Presupuesto

Presupuesto					
Actividades	Artículo	Valor unitario	Cantidad	Valor total	Observaciones
Verificar el nivel de liderazgo					
Revisión del cuestionario AT24 y materiales	Hojas papel bond	\$ 0,04	200	\$ 8,00	
Aplicación del cuestionario AT24	Esferos	\$ 0,15	200	\$ 30,00	
Tabulación del cuestionario AT24	Computadora	\$ 500,00	1	\$ 500,00	Se adquirirá para el proyecto
Elaboración de informe	Anillado	\$ 3,00	1	\$ 3,00	
Difusión de la información					
Elaboración de base de datos exclusiva	Correo corporativo	\$ 0,00	1	\$ 0,00	La empresa debe proporcionarnos un correo para el proyecto
	Computadora	\$ 0,00	(-1)	\$ 0,00	
Envío de correos electrónicos	Red de Internet	\$ 0,00	1	\$ 0,00	La empresa debe proporcionar la red
Verificación de lectura de emails	Hojas papel bond	\$ 0,04	10	\$ 0,40	
Campañas informativas					
Publicación de resultados de tabulación en la reunión trimestral de "En Familia"	Computadora	\$ 0,00	(-1)	\$ 0,00	
	Infraestructura de Juegos	\$ 1.000,000	1	\$ 1.000,000	Se adquirirá para el proyecto
	Sillas	\$ 0,50	50	\$ 25,00	
Publicaciones en carteleras con tips sobre como empoderar	Infocus	\$ 250,00	1	\$ 250,00	Se adquirirá para el proyecto

Presupuesto					
Actividades	Artículo	Valor unitario	Cantidad	Valor total	Observaciones
	Material impreso para carteleras	\$ 1,67	120	\$ 200,40	Se adquirirá para el proyecto
	Pantalla de proyección	\$ 250,00	1	\$ 250,00	Se adquirirá para el proyecto
Promocionar la iniciativa a través de regalos	Sistema de amplificación	\$ 200,00	1	\$ 200,00	Se alquilará el servicio
	Carteleras	\$ 0,00	Disponibile	\$ 0,00	
Instalación de infraestructura para el desarrollo de juegos que promocionen la iniciativa	Comedor de la empresa	\$ 0,00	Disponibile	\$ 0,00	
	Premios para promocionar el sistema	\$ 4,50	300	\$ 1.350,00	Se adquirirá para el proyecto
Estímulo de liderazgo					
Elaboración de cronograma de actividades	Pantalla de proyección	\$ 0,00	(-1)	\$ 0,00	
	Computador	\$ 0,00	(-1)	\$ 0,00	
	Hojas de papel bond	\$ 0,04	400	\$ 16,00	
	Bocados para break	\$ 1,70	600	\$ 1.020,00	
	Agenda de Outlook programada	\$ 0,00	1	\$ 0,00	
Desarrollo del taller de "Comunicación asertiva para managers"	Cafeteras	\$ 40,00	3	\$ 120,00	Se alquilará el servicio
	Esferos	\$ 0,15	600	\$ 90,00	
	Carpetas	\$ 0,40	200	\$ 80,00	
	Sistema de amplificación	\$ 0,00	(-1)	\$ 0,00	
Desarrollo del taller "Como empoderar a otros"	Servilletas	\$ 0,05	600	\$ 30,00	
	Papelotes	\$ 0,30	300	\$ 90,00	

Presupuesto					
Actividades	Artículo	Valor unitario	Cantidad	Valor total	Observaciones
	Facilitador externo	\$ 1.000,000	1	\$ 1.000,000	Se contratará el servicio. Valor total por horas de tarabajo.
	Sobres de azúcar	\$ 0,05	1200	\$ 60,00	
Desarrollo del taller " Liderazgo de equipos de trabajo"	Cucharillas	\$ 0,08	600	\$ 48,00	
	Marcadores	\$ 0,80	200	\$ 160,00	
	Salón de evento	\$ 2.000,00	1	\$ 2.000,00	Se alquilará el servicio
	Vasos desechables	\$ 0,05	600	\$ 30,00	
Aplanamiento de jerarquías					
Revisión del organigrama actual	Computadora	\$ 0,00	(-1)	\$ 0,00	
	Hojas de papel bond	\$ 0,04	10	\$ 0,40	
Diseño del nuevo organigrama	Lápiz	\$ 0,25	1	\$ 0,25	
Creación de equipos auto dirigidos					
Determinación de equipos	Computadora	\$ 0,00	(-1)	\$ 0,00	
Definir metas de los equipos	Hojas de papel bond	\$ 0,04	60	\$ 2,40	
Definir funciones específicas, deberes y obligaciones	Esferos	\$ 0,15	30	\$ 4,50	
Feedback					
Reuniones de retroalimentación en células de trabajo	Infocus	\$ 0,00	(-1)	\$ 0,00	
	Sala de reuniones	\$ 0,00	1	\$ 0,00	
Reunión interdepartamental mensual	Computadora	\$ 0,00	1	\$ 0,00	
TOTAL				\$ 8.568,35	

4.10 Monitoreo

A continuación se encontrará una tabla en la cual se presentarán todas las acciones y actividades que se van a desarrollar para llevar a cabo la implementación del sistema y el monitoreo que se dará para generar control de que se cumplan las actividades planteadas. (Véase tabla 4.6)

Tabla 4.6. Monitoreo

Actividades	Acciones	Monitoreo
Verificar el nivel de liderazgo	Revisión del cuestionario AT24 y materiales	Informe de revisión de cuestionario y materiales 3 días previos a la aplicación.
	Aplicación del cuestionario AT24	Informe de revisión de aplicación del cuestionario AT24 y materiales 2 días después del plazo final para la aplicación.
	Tabulación del cuestionario AT24	Informe del visto bueno de tabla de tabulación, dos semanas después de la aplicación.
	Elaboración de Informe	Visto bueno del % de avance de la elaboración de informe de nivel de liderazgo.
Difusión de la información	Elaboración de base de datos exclusiva	Informe de revisión de la base de datos una semana previa al envío de los correos.
	Envío de correos electrónicos	Informe del # de correos electrónicos enviados versus # de participantes, presentar hasta dos días después del envío.
	Verificación de lectura de emails	Visto bueno de la hoja de control de lectura de los correos electrónicos, hasta una semana después del envío.

Actividades	Acciones	Monitoreo
Campañas informativas	Publicación de resultados de tabulación en la reunión trimestral de "En Familia"	Informe de la revisión del esquema de la presentación de la reunión "En Familia" 4 días previos al evento.
	Publicaciones en carteleras con tips sobre como empoderar	Visto bueno de la revisión de las carteleras de la Cía. con información sobre el empoderamiento máximo un día después de la reunión "En Familia".
	Promocionar la iniciativa a través de regalos	Visto bueno de los souvenirs a entregar 5 días previos a la acción.
	Instalación de infraestructura para el desarrollo de juegos que promocionen la iniciativa	Informe de la revisión de seguridad y equipamiento de los juegos para promocionar la iniciativa con una semana de anterioridad a la actividad.
Estímulo de liderazgo	Elaboración de cronograma de actividades	Visto bueno de los calendarios aprobados por los directores de las áreas involucradas con un mes de anticipación.
	Desarrollo del taller de "Comunicación asertiva para managers"	Informe adjunto check list con materiales a utilizar, confirmación de facilitadores y salon de evento en donde se desarrollara la actividad, dos semanas antes.
	Desarrollo del taller "Como empoderar a otros"	Informe adjunto check list con materiales a utilizar, confirmación de facilitadores y salón de evento en donde se desarrollara la actividad, dos semanas antes.
	Desarrollo del taller " Liderazgo de equipos de trabajo"	Informe adjunto check list con materiales a utilizar, confirmación de facilitadores y salón de evento en donde se desarrollara la actividad, dos semanas antes.

Actividades	Acciones	Monitoreo
Aplanamiento de jerarquías	Revisión del organigrama actual y rediseño en función del sistema propuesto	Visto bueno del recordatorio tres días antes de la revisión del organigrama y del recordatorio dos días después de la revisión del organigrama, informe adjunto el acta de reunión y lista de participantes tres días después.
Creación de equipos auto dirigidos	Determinación de equipos	Visto bueno de la revisión de número de colaboradores vs. Número de equipos a armar una semana posterior a la determinación de equipos.
	Definir metas de los equipos	Informe de la revisión de objetivos dos días posteriores a la definición.
	Definir funciones específicas, deberes y obligaciones	Informe la revisión de las funciones específicas, deberes y obligaciones dos días posteriores a la definición.
Feedback	Reuniones de retroalimentación en células de trabajo	Informe adjunto actas de las reuniones ejecutadas vs. número de reuniones por semana, participantes de la reunión y acuerdos de la misma, tres días después de la ejecución.
	Reunión interdepartamental mensual	Informe adjunto actas de las reuniones ejecutadas vs. número de reuniones por mes, participantes de la reunión y acuerdos de la misma, en un plazo máximo de tres días posteriores a la reunión.

Elaborado por: Anahy Tamayo, 2015

4.11 Evaluación

A continuación se encontrará una tabla en la cual se presentarán todas las acciones y actividades que se van a desarrollar para llevar a cabo la implementación del sistema y los rangos de evaluación que se aplicarán a cada actividad. Por tanto se ha establecido el siguiente rango: 51%-100% se entenderá que se cumplió la actividad totalmente, del 26%-50% la actividad se encuentra medianamente ejecutada, si el desarrollo de la actividad corresponde al 25% o menos la actividad se considera como no ejecutada o poco ejecutada por lo cual habría que diseñar el cronograma de acciones para cumplir con la totalidad de la acción. (Véase tabla 4.7)

Tabla 4.7. Evaluación

Actividades	Acciones	Evaluación
Verificar el nivel de liderazgo	Revisión del cuestionario AT24 y materiales	51-100% Alta
		26- 50% Media
		25-0% Baja
	Aplicación del cuestionario AT24	51-100% Alta
		26- 50% Media
		25-0% Baja
	Tabulación del cuestionario AT24	51-100% Alta
		26- 50% Media
		25-0% Baja
	Elaboración de informe	51-100% Alta
		26- 50% Media
		25-0% Baja
Difusión de la información	Elaboración de base de datos exclusiva	51-100% Alta
		26- 50% Media
		25-0% Baja
	Envío de correos electrónicos	51-100% Alta
		26- 50% Media
		25-0% Baja
	Verificación de lectura de emails	51-100% Alta
		26- 50% Media
		25-0% Baja
Campañas informativas	Publicación de resultados de tabulación en la reunión trimestral de "En Familia"	51-100% Alta
		26- 50% Media
		25-0% Baja
		51-100% Alta

Actividades	Acciones	Evaluación
	Publicaciones en carteleras con tips sobre como empoderar	26- 50% Media
		25-0% Baja
		51-100% Alta
	Promocionar la iniciativa a través de regalos	26- 50% Media
		25-0% Baja
		51-100% Alta
	Instalación de infraestructura para el desarrollo de juegos que promocionen la iniciativa	26- 50% Media
		25-0% Baja
		51-100% Alta
Estímulo de liderazgo	Elaboración de cronograma de actividades	51-100% Alta
		26- 50% Media
		25-0% Baja
	Desarrollo del taller de "Comunicación asertiva para managers"	51-100% Alta
		26- 50% Media
		25-0% Baja
	Desarrollo del taller "Como empoderar a otros"	51-100% Alta
		26- 50% Media
		25-0% Baja
	Desarrollo del taller " Liderazgo de equipos de trabajo"	51-100% Alta
		26- 50% Media
		25-0% Baja
Aplanamiento de jerarquías	Revisión del organigrama actual y rediseño en función del sistema propuesto	51-100% Alta
		26- 50% Media
		25-0% Baja
Creación de equipos auto dirigidos	Determinación de equipos	51-100% Alta
		26- 50% Media
		25-0% Baja
	Definir metas de los equipos	51-100% Alta
		26- 50% Media
		25-0% Baja
Definir funciones específicas, deberes y obligaciones	51-100% Alta	
	26- 50% Media	
	25-0% Baja	
Feedback	Reuniones de retroalimentación en células de trabajo	51-100% Alta
		26- 50% Media
		25-0% Baja
	Reunión interdepartamental mensual	51-100% Alta
		26- 50% Media
		25-0% Baja

Elaborado por: Anahy Tamayo, 2015

4.12 Destinatarios

El sistema fue diseñado para los cargos Front Line, Supervisores y Managers, sin embargo, tomando en cuenta que los cargos que presentaron mayores rasgos de criticidad son los Supervisores y Manager, es en ellos en quienes se deberá dar mayor hincapié y refuerzo de las actividades para que las oportunidades que se encontraron sean superadas. Adicional a los cargos ya mencionados, otros destinatarios indirectos del proyecto son los directores de la organización así como las otras áreas de la organización que se relacionan con los departamentos de Ventas y Distribución de Quito y Sierra.

4.13 Cronograma

El cronograma que se presenta a continuación se ha diseñado tomando en cuenta todas las actividades que se han planeado para impulsar el liderazgo y el empoderamiento. El sistema que se ha creado consiste en 24 semanas que corresponden a seis meses desde Enero del 2016 hasta Junio de 2016, el calendario se conforma de izquierda a derecha con las actividades generales a cumplir, seguido de las acciones a desarrollar, en lo correspondiente a los responsables a ejecutar las actividades se ha puesto por definir para permitir a la organización flexibilidad sobre quienes serían las personas idóneas para llevar a la ejecución cada ítem, finalmente los números que se observan en conjunto a cada mes, corresponde a cada día lunes es decir que si está marcado el cuadro de la actividad con una fecha específica la actividad debe llevarse a cabo en el transcurso de esa semana, no se han planteado días exactos, por los posibles feriados o percances que podrían presentarse en el próximo año. (Véase tabla 4.8)

Tabla 4.8. Cronograma

Actividades	Acciones	Responsable	Tiempo (meses/semanas)																							
			Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio			
			4	11	18	25	1	8	15	22	7	14	21	28	4	11	18	25	2	9	16	23	6	13	20	27
Verificar el nivel de liderazgo	Revisión del cuestionario AT24 y materiales	Por definir	X																							
	Aplicación del cuestionario AT24	Por definir	X																							
	Tabulación del cuestionario AT24	Por definir		X																						
	Elaboración de informe	Por definir			X																					
Difusión de la información	Elaboración de base de datos exclusiva	Por definir			X																					
	Envío de correos electrónicos	Por definir				X																				
	Verificación de lectura de emails	Por definir					X																			
Campañas informativas	Publicación de resultados de tabulación en la reunión trimestral de "En Familia"	Por definir					X																			
	Publicaciones en cartelera con tips sobre como empoderar	Por definir						X																		
	Promocionar la iniciativa a través de regalos	Por definir							X																	
	Instalación de infraestructura para el desarrollo de juegos que promocionen la iniciativa	Por definir								X	X															
Estímulo de liderazgo	Elaboración de cronograma de actividades	Por definir										X														
	Desarrollo del taller de "Comunicación asertiva para managers"	Por definir											X													
	Desarrollo del taller "Como empoderar a otros"	Por definir												X												

Actividades	Acciones	Responsable	Tiempo (meses/semanas)																								
			Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio				
			4	11	18	25	1	8	15	22	7	14	21	28	4	11	18	25	2	9	16	23	6	13	20	27	
	Desarrollo del taller " Liderazgo de equipos de trabajo"	Por definir														X											
Eliminación de jerarquías	Revisión del organigrama actual	Por definir															X										
	Diseño del nuevo organigrama	Por definir															X										
Creación de equipos auto dirigidos	Determinación de equipos	Por definir																X									
	Definir metas de los equipos	Por definir																	X								
	Definir funciones específicas, deberes y obligaciones	Por definir																		X							
Feedback	Reuniones de retroalimentación en células de trabajo	Por definir	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Reunión interdepartamental mensual	Por definir	X				X				X				X				X				X			X	

* El cronograma presenta el mes con la fecha del día correspondiente a ejecutar la acción, de no poder ejecutarse el cronograma, se debe definir la fecha más próxima para el cumplimiento del mismo.

4.14 Conclusiones

- Se levantó la fundamentación teórica sobre el significado de empoderamiento, comienzos en la organización, autores destacados, sus tipos e importancia actual y se llegó a concluir que el empoderamiento se lo puede definir como un proceso o una filosofía de vida en donde es primordial hacer foco en los factores que contribuyan al liderazgo, a la comunicación adecuada y asertiva entre los miembros de la organización, así como la creación de equipos que se puedan dirigir solos. Según los autores consultados, las estructuras de las empresas en la actualidad deben procurar su aplanamiento en términos de jerarquías para dar respuestas más rápidas y eficaces y no solo eso, se debe empoderar a los colaboradores para que las empresas disminuyan la burocracia, acorten los tiempos de respuesta a sus clientes pero sobre todo para convertir a sus empleados en sus contribuyentes número uno para crecer empresarialmente.
- Se determinó que la metodología con la que se levantó la información se encuentra afín con las técnicas que se presentaron de acuerdo a investigación para medir el empoderamiento y realizar el diagnóstico de la situación actual. Así por ejemplo se pudo validar que los 5 componentes del criterio permiten medir los dos tipos de empoderamiento. Por un lado el empoderamiento estructural que puntualiza sobre las condiciones estructurales que se dan en el ambiente de trabajo y por otro lado el empoderamiento psicológico que más bien se dirige a entender la interpretación del sujeto a los cambios estructurales que se produzcan en su ambiente de trabajo. Por tanto en las actividades que se presentan en el sistema, se puede verificar que son dirigidas al desarrollo de los dos tipos de empoderamiento.
- Por medio del análisis de la información que dio como resultado de la herramienta TS se diagnosticó que la actual situación del empoderamiento en CN en el último año no presenta síntomas preocupantes en los cargos front line, sin embargo las oportunidades están comprobadamente en los mandos medios y altos que corresponde a supervisores y managers lo cual según la teoría podría considerarse un punto importante pues es justamente en estas categorías en donde el empoderamiento debería estar enraizado fuertemente, sin embargo los aspectos preliminares y el estudio de la información muestran que las

oportunidad de mejora son superables a corto plazo, su complejidad no es magna, pero es muy importante ejercer acciones para mejorar estos elementos y que en un futuro, no decrezcan o empeoren llevando el criterio a un estado de criticidad.

- Adicional a lo ya mencionado, se creó un esquema sistemático que corresponde al producto de la disertación en base a la situación de CN en relación al empoderamiento y se considera que la aplicación del sistema propiciará el desarrollo adecuado del criterio pues ha sido elaborado en base a los postulados de la teoría así como a las oportunidades de mejora que arrego el diagnóstico realizado.

4.15 Recomendaciones

- Ya que se considera al empoderamiento como un proceso multidimensional y fundamental para desarrollar el liderazgo en los colaboradores, así como para mejorar la comunicación asertiva entre ellos, y mediante estas herramientas dar paso a la creación de equipos auto dirigidos, que permitan el aplanamiento de la estructura organizacional dando lugar a indiscutibles beneficios como: la disminución de la burocracia, el acortamiento en tiempos de respuesta y el adecuado empoderamiento para permitir espacios de decisión a sus empleados y que estos se sientan motivados y reconocidos por su capacidad de deliberar, logrando así comprometerlos con los objetivos comunes que comparten con la empresa, y sobre todo generando en ellos el “sentir” ser miembros importantes para la organización. Esto coadyuvará a su satisfacción personal, y a una mejora en el desempeño de los colaboradores.
- Por otro lado un punto importante a tratar dentro de las recomendaciones es la metodología utilizada por la herramienta TS, sí bien esta corresponde a las técnicas que se presentaron dentro de la investigación, se recomienda que en futuras ocasiones las personas encargadas de recopilar la información, no tengan relación directa con los sujetos a encuestar, para de esta manera poder fidelizar y mejorar la calidad de la información y por tanto realizar un mejor diagnóstico de la situación del empoderamiento en CN y de los otros criterios de la herramienta TS, además si el sistema de empoderamiento se llegará aplicar, se sugiere que este sea evaluado periódicamente cada dos meses para verificar los progresos que se obtengan y que los outputs después de recibir un feedback pertinente vuelvan a ser ingresados como inputs para procesarlos y obtener los resultados más favorecedores y de esta manera cumplir con los objetivos planteados tanto en esta disertación como al interior de las demandas de la empresa, sobre todo tomando en cuenta que gracias a la herramienta se podrá evidenciar como se trabaja para el desarrollo de cada tipo de empoderamiento.
- Tomando en cuenta que el diagnóstico que se realizó corresponde únicamente al periodo 2015, (tercera medición de TS) y que este no refiere alertas importantes, es primordial que

la empresa elabore un cuadro comparativo en donde se pueda visualizar la información de las dos anteriores mediciones de TS y confrontar los resultados e indagar sobre que cargos se ven afectados con mayor frecuencia, sobre todo tomando en cuenta la criticidad que presentan los cargos de supervisores y managers en esta última medición, se debe señalar que es trascendental, brindar mayor entrenamiento a estos cargos, adicional a lo planteado se sugiere se realice una réplica del sistema para monitorear su avance, por lo menos en una periodicidad máxima de dos años para que el desarrollo de este criterio sea pertinente y tenga continuidad tomando en cuenta que es un proceso multidimensional que trabaja específicamente sobre temas de: liderazgo, la comunicación y los grupos auto dirigidos deben ser el pilar fundamental de la estructura organizacional.

- Para concluir se debe resaltar que el sistema creado responde a las necesidades de mejora que se revelan del diagnóstico realizado únicamente para los cargos de front line, supervisores y managers, sin embargo se invita a que el sistema sea aplicado también al cargo de directores de las direcciones correspondientes para que los cargos de managers se vean beneficiados, puesto que la mayoría de sus oportunidades se dirigen a la relación de lo que les permiten o no sus superiores.

4.16 Bibliografía

- Aguilar Cueva, L. H., & Riera Vásquez, W. L. (2012). *Pontificia Universidad Católica del Ecuador- Repositorio Digital*. Recuperado el 12 de 07 de 2015, de <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/5438>
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la investigación administración, economía, humanidades, ciencias sociales*. Colombia: PEARSON EDUCACIÓN.
- Blanchard, K., Carlos, J. & Randolph. (1997). *Blanchard, K., Carlos Empowerment: 3 Claves para lograr que el proceso de facultar a los empleados funcione en su empresa*. Bogotá: Norma S.A.
- Caro, A. (2001). *Gestión humana: La imagen del servicio*. Bogotá: MCGRAW-HILL.
- Centro de Medición MIDE UC - Escuela de Psicología - Pontificia Universidad Católica de Chile. (2014). *Medición de Liderazgo Organizacional*. Obtenido de Centro UC Medición - MIDE Web site: <http://www.mideuc.cl/mide-educacion/nuestros-productos-y-servicios/mejoramiento-escolar/medicion-de-liderazgo-organizacional/>
- Cervecería Nacional. (2012). *Medición de la Herramienta Trabajo con Significado C.N.*
- Cervecería Nacional. (2014). *Quiénes somos: Historia*. Recuperado el 08 de 05 de 2015, de Cervecería Nacional Web site: <http://www.cervecerianacional.ec/empresa>
- Chiavenato, I. (2008). *Gestión del Talento Humano*. Colombia: Mc Graw Hill.
- Cruz Sanchez, C. (20 de 01 de 2015). *ACADEMIA*. Recuperado el 11 de 09 de 2015, de <https://independent.academia.edu>
- De la Peña, S. (1996). *Trabajadores y Sociedad el siglo XX*. México: UNAM-Instituto de Investigaciones Sociales.

- Díaz Nolivos, R. D. (2010). *Diseño del cuadro de mando integral para Cervecería Nacional CN, S.A.* Quito: Diseño del cuadro de mando integral para Cervecería Nacional CN, S.A.
- Fang, Y. (2011). El empoderamiento como nuevo paradigma de gestión del talento humano. *Rrdredlatina.info*, 1-5. Obtenido de http://www.researchgate.net/publication/228592055_El_empoderamiento_como_nuevo_paradigma_de_gestin_del_talento_humano
- Fang, Y. (2011). Empoderamiento en los sectores comercial y de servicios. *Pensamiento Psicológico*, IX(16), 27-40. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/pepsi/v9n16/v9n16a03.pdf>
- Florencio, Jimenez. (2006). *Psicología de las relaciones de autoridad y de poder*. Barcelona: Editorial UOC.
- Giraldo, S. (2012). *El empoderamiento como elemento generador de compromiso organizacional en los empleados de las empresas aseguradoras de la ciudad de Manizales*. Colombia: Universidad Nacional de Colombia - Sede Manizales.
- Gómez, J. C., & Magdalena, F. (2000). *Sistemas Administrativos: Estructuras y Procesos*. Córdoba: Macchi S.A.
- González, S. (2013). *EL EFECTO Descubra la riqueza de ese "Algo" que usted transmite*. Estados Unidos de América: Grupo Nivel Uno. Inc.
- Hunt, J. W. (1993). *La dirección de personal en la empresa*. España: McGraw Hill.
- James M. Kouzes, Barry Z. Posner. (2005). *Desafío del liderazgo, El : cómo obtener permanentemente logros extraordinarios*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Jiménez, F. (2006). *Psicología de las relaciones de autoridad y de poder*. Barcelona: UOC.

- Juan, Santiago y Roussos, Andrés. (2010). *Universidad de Belgrano Buenos Aires - Argentina*, Documento de Trabajo N° 256. Recuperado el 12 de 08 de 2015, de http://www.ub.edu.ar/investigaciones/dt_nuevos/256_roussos.pdf
- Kouzes, J., & Pozner, B. (2008). *Desafío del Liderazgo: Como obtener permanentemente logros extraordinarios* . Buenos Aires: Granica.
- Ledezma, Y. (2009). *Empoderamiento y Habilidades Negociadoras del Supervisor en los Centros de Educación Inicial*. Maracaibo: Universidad Rafael Urdaneta.
- Leon de Leal, M. (1995). *Poder y Empoderamiento de las mujeres*. México: UN. Facultad de Ciencias Humanas.
- Lin, C. (2002). Empowerment in the service industry: An emperical study in Taiwan . *The Journal of Psychology*, 533-554.
- Lin, C. (2005). Empowerment in the service industry: An empirical study in Taiwan. *The Journal of Psychology*, 136(5), 533-554.
- López Correa, A. (12 de 05 de 2012). *MANAGERS, magazine*. Recuperado el 11 de 09 de 2015, de <http://www.managersmagazine.com>
- Magdalena, F. G. (2000). *Sistemas Administrativos*. Córdoba: EDICIONES MACCHI.
- Maxwell, J. (2000). *Las 21 cualidades indispensables de un líder*. Nashville, TN 37214-1000, EE.UU: Editores Caribe-Betania.
- Ramírez Cardona, C. (2009). *Fundamentos de Administración*. Bogota: Ecoe Ediciones.
- Ramírez Palma, A. L. (2011). *La delegación de la autoridad como herramienta estratégica, en una empresa comercializadora de productos químicos* . México, D.F.

Senso Ruiz, E. (2011). *El empoderamiento en el contexto de la cooperación para el desarrollo. El poder de los desempoderados*. Madrid: Proyecto Kalú.

Silva, C., & Martínez, M. L. (2004). EMPODERAMIENTO: PROCESO, NIVEL Y CONTEXTO. *PSYKHE*, 29.

Vasquez, F. E. (13 de diciembre de 2012). *La paradoja del poder: ¿elitización o empoderamiento colectivo?*. Recuperado el 15 de junio de 2015, de POLIS Revista Latinoamericana: <http://polis.revues.org/6515>

Zaratiegui, J. R. (1999). La gestión por procesos: su papel e importancia en la empresa. *Economía Industrial*, VI(330).

4.17 Anexos

Anexo 1. Cuestionario de Medición de Liderazgo Organizacional (AT2410)

Este instrumento mide las prácticas de liderazgo que deberían evidenciar los colaboradores de mandos medios y altos de CN en la disertación presente este cuestionario se elaboró en base a el libro “Las 21 cualidades indispensables de un líder” (Maxwell, 2000)

Objetivo:

Su objetivo es medir y reportar el nivel del liderazgo de la persona evaluada.

Cómo funciona:

Desarrollamos una evaluación ascendente, es decir, se aplican dos versiones de la encuesta: una de autoevaluación y otra evaluación por parte de las personas de su equipo de trabajo. (Centro de Medición MIDE UC - Escuela de Psicología - Pontificia Universidad Católica de Chile, 2014)

Características de aplicación:

“La aplicación cuenta con tres etapas:

Planificación: etapa en la cual se acuerdan las características de la medición y se difunden a los participantes, explicitando que el proceso es confidencial.

Aplicación: en esta etapa se entregan los formularios a llenar y para resolver las potenciales dudas de los encuestados se les da un número de contacto.

Análisis y entrega de resultados: consiste en la entrega de los reportes en un formato claro y ejecutivo, con análisis descriptivos” (Centro de Medición MIDE UC - Escuela de Psicología - Pontificia Universidad Católica de Chile, 2014)

Reporte de resultados:

Como reporte final se entrega un informe que da cuenta de las características y resultados del proceso, junto con reportes individuales por cada líder evaluado respecto de sus fortalezas y oportunidades de mejora. Asimismo, se realiza una reunión de entrega de resultados. (Centro de Medición MIDE UC - Escuela de Psicología - Pontificia Universidad Católica de Chile, 2014)

(Véase tabla 4.9 y 4.10)

Tabla 4.9. Cuestionario para medir el liderazgo organizacional AT24

Cuestionario para jefe
1. Usted considera que se comunica de manera eficaz con su grupo de trabajo? Justifique su respuesta si precisa de ejemplos
2. Cree usted que pierde los estribos con facilidad o se considera más bien una persona paciente
3. Conversa de las metas que tiene trazados con su equipo de trabajo y les ayuda a desarrollar estrategias para cumplirlas.
4. Puede reconocer sus oportunidades de mejora??
5. Se le da con facilidad delegar funciones??
6. Considera que usted puede resolver sus problemas con sentido del humor??
7. Ponga un ejemplo en el que usted considera que innovo un proceso que no consideraba óptimo.

Tabla 4.10. Cuestionario para personal del equipo

Cuestionario para persona del equipo
1. Considera usted que su jefe se comunica de manera eficaz con usted y con el equipo? Justifique su respuesta y si precisa de ejemplos.
2. Su jefe es paciente con usted y su equipo si comenten algún error y los ayuda a enmendarlos, o más bien se ofusca y hace comentarios ofensivos.
3. Su jefe les explica las metas que deben cumplir y les ayuda a cumplirlas.
4. Su jefe reconoce sus errores, o pide ayuda de alguien del equipo en temas en los que reconoce oportunidades de mejora.
5. Ha visto que le ha delegado a usted o a alguien del equipo funciones
6. Puede resolver problemas con sentido del humor la mayoría de las ocasiones
7. Considera que su jefe da resoluciones que innovan el sistema.