

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE COMUNICACIÓN, LINGÜÍSTICA Y LITERATURA
ESCUELA DE COMUNICACIÓN**

**Disertación previa a la obtención del título de Licenciada en Comunicación con
mención en Comunicación Organizacional**

**La importancia de la utilización de herramientas comunicacionales en la
implementación de un programa de empowerment en la empresa
Aviplast S.A.**

Sylvana Ithamar Gordillo Pérez

Directora: Psi. Martha Patricia Silva

Quito – Febrero 2010

Directora de Disertación:

Psi. Martha Patricia Silva

Lectores:

Ing. Francisco Pacheco
Mtra. María del Carmen Cevallos

Dedicatoria

*A Jorge, por su apoyo incondicional
y su interés porque este, y todos
nuestros esfuerzos, lleguen siempre
al mejor final.*

*A Julián, el indestructible motor
para levantarse cada día, sonreír y
vivir.*

Agradecimientos

A mis padres por su constante ayuda y comprensión, su ejemplo -siempre digno- de trabajo y dedicación; esos ojos luminosos que nunca han dejado de dar luz a mi camino. Esa sabiduría que siempre me acompaña.

A Jorge, por cada peldaño construido. Por el apoyo diario, por todo el amor, todas las risas... por todo su ser.

A Martha Patricia por su enorme paciencia, cariño y notable dirección.

A Dios, sobre todas las cosas.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

I.	INTRODUCCIÓN	
II.	JUSTIFICACIÓN	
III.	OBJETIVOS	
IV.	METODOLOGÍA	
CAPÍTULO 1: COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y LA TEORÍA DE LA INFORMACIÓN		1
1.1.	Definición de Comunicación Organizacional	1
1.2.	Antecedentes y estudios de la Comunicación Organizacional	3
1.3.	Importancia de la Comunicación Organizacional	7
1.4.	Tipos de Comunicación Organizacional	8
1.4.1.	Comunicación externa	8
1.4.2.	Comunicación interna	9
1.5.	Tipos de Comunicación Interna	9
1.5.1.	Comunicación descendente	9
1.5.2.	Comunicación Ascendente	11
1.6.	Canales de Comunicación Interna	13
1.6.1.	Canal Formal de Comunicación Interna	13
1.6.2.	Canal Informal de Comunicación Interna	13
1.7.	Teoría de la Información	14
CAPÍTULO 2: EMPOWERMENT		17
2.1.	Antecedentes y Origen	17
2.2.	Características Generales	19
2.3.	Empowerment y el Zapp	20
2.4.	Principios y beneficios	22
2.5.	Requisitos para una adecuada implementación	23
2.6.	Pasos para la implementación	26
2.7.	Barreras para la implementación	29
2.8.	Competencias requeridas para la implementación del empowerment	31
2.8.1.	Clasificación de las competencias	32
CAPÍTULO 3: AVIPLAST S.A.		34
3.1.	Características Generales	34
3.2.	Filosofía Corporativa de Aviplast S.A.	35
3.2.1.	Misión	35
3.2.2.	Visión	35
3.2.3.	Valores Corporativos	35
3.3.	Análisis P.E.S.T.A. de Aviplast S.A.	35
3.3.1.	Factor político	37
3.3.2.	Factor económico	39
3.3.3.	Factor social	41
3.3.4.	Factor tecnológico	42
3.3.5.	Factor ambiental	45
3.4.	Análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas de Aviplast S.A.	46
3.4.1.	Poder de negociación de los Compradores o Clientes	48
3.4.2.	Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores	48

3.4.3.	Rivalidad entre los nuevos competidores potenciales	49
3.4.4.	Amenaza de nuevas entradas (Barreras de entrada)	50
3.4.5.	Amenaza de Productos sustitutos	51
3.5.	Análisis F.O.D.A. de Aviplast S.A.	51
3.5.1.	Fortalezas	53
3.5.2.	Debilidades	57
3.5.3.	Oportunidades	59
3.5.4.	Amenazas	60
3.6.	Organigrama de la organización	62
CAPÍTULO 4: DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN INTERNA		64
4.1.	Descripción de la metodología	64
4.2.	Análisis de resultados	65
4.2.1.	Resultados de la encuesta – Datos generales	65
	Resultados de la encuesta – Conocimiento sobre la empresa	68
	Resultados de la encuesta – Comunicación y Empowerment	70
	Cruce de resultados	81
4.2.2.	Resultados de la entrevista	82
4.2.3.	Resultados de la observación dirigida	84
4.2.4.	Revisión documental	86
4.3.	Conclusiones	88
4.4.	Recomendaciones	90
CAPÍTULO 5: PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL EMPOWERMENT EN AVIPLAST S.A.		92
5.1.	Propuesta de Empowerment	92
5.2.	Plan estratégico para la implementación del Empowerment en Aviplast. S.A.	92
5.2.1.	Objetivos del plan de capacitación	93
5.2.2.	Aprendizaje organizacional	93
5.2.3.	Propuesta Diccionario de competencias para los empleados de Aviplast S.A.	97
	Competencias genéricas	97
	Competencias específicas	100
5.2.4.	Elaboración de parámetros para cada cargo	104
5.2.5.	Adaptación del personal al empowerment	109
5.2.6.	Programación y desarrollo de la capacitación	114
5.3.	Evaluación de la capacitación	118
Anexos		120
	Anexo 1	
	Entrevista gerente Capacitación Hoteles Marriot – Quito	120
	Anexo 2	
	Encuesta trabajadores Aviplast S.A.	122
	Anexo 3	
	Entrevista a la Gerente Administrativa de Aviplast S.A.	125
Fuentes Bibliográficas		129

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1: Modelo de Comunicación de Shannon y Weaver	14
Gráfico N° 2: Organigrama de la Organización	62
Gráfico N° 3: Encuesta – Pregunta 1.- Datos generales.	65
Gráfico N° 4: Encuesta – Pregunta 2.- Datos generales.	66
Gráfico N° 5: Encuesta – Pregunta 3.- Datos generales.	66
Gráfico N° 6: Encuesta – Pregunta 4.- Datos generales.	67
Gráfico N° 7: Encuesta – Pregunta 5.- Conocimiento sobre la empresa	68
Gráfico N° 8: Encuesta – Pregunta 6.- Conocimiento sobre la empresa	68
Gráfico N° 9: Encuesta – Pregunta 7.- Conocimiento sobre la empresa	69
Gráfico N° 10: Encuesta – Pregunta 8.- Conocimiento sobre la empresa	70
Gráfico N° 11: Encuesta – Pregunta 9.- Conocimiento sobre la empresa	71
Gráfico N° 12: Encuesta – Pregunta 10.- Conocimiento sobre la empresa	71
Gráfico N° 13: Encuesta – Pregunta 11.- Conocimiento sobre la empresa	72
Gráfico N° 14: Encuesta – Pregunta 12.- Conocimiento sobre la empresa	73
Gráfico N° 15: Encuesta – Pregunta 13.- Conocimiento sobre la empresa	74
Gráfico N° 16: Encuesta – Pregunta 14.- Conocimiento sobre la empresa	74
Gráfico N° 17: Encuesta – Pregunta 15.- Conocimiento sobre la empresa	75
Gráfico N° 18: Encuesta – Pregunta 16.- Conocimiento sobre la empresa	75
Gráfico N° 19: Encuesta – Pregunta 17.- Conocimiento sobre la empresa	76
Gráfico N° 20: Encuesta – Pregunta 18.- Conocimiento sobre la empresa	76
Gráfico N° 21: Encuesta – Pregunta 19.- Conocimiento sobre la empresa	77
Gráfico N° 22: Encuesta – Pregunta 20.- Conocimiento sobre la empresa	78
Gráfico N° 23: Encuesta – Pregunta 21.- Conocimiento sobre la empresa	78
Gráfico N° 24: Encuesta – Pregunta 22.- Conocimiento sobre la empresa	79
Gráfico N° 25: Encuesta – Pregunta 23.- Conocimiento sobre la empresa	80
Gráfico N° 26: Encuesta – Pregunta 24.- Conocimiento sobre la empresa	81

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1:	Gurús de la Comunicación Organizacional	5
Tabla N° 2:	BSC y Empowerment	28
Tabla N° 3:	Responsabilidades de empleados y gerentes	31
Tabla N° 4:	Modelo del Iceberg	33
Tabla N° 5:	Análisis P.E.S.T.A. de Aviplast S.A.	36
Tabla N° 6:	Análisis de las cinco fuerzas competitivas	47
Tabla N° 7:	Matriz F.O.D.A. de Aviplast S.A.	52
Tabla N° 8:	Esquema para la observación dirigida	85
Tabla N° 9:	Documentos empresariales: Gerencia	105
Tabla N° 10:	Documentos empresariales: Administrativo	106
Tabla N° 11:	Documentos empresariales: Jefes de turno	107
Tabla N° 12:	Documentos empresariales: Operarios	108
Tabla N° 13:	Modelo Oriental para el Aprendizaje Organizacional	110
Tabla N° 14:	BSC y Empowerment	114
Tabla N° 15:	Programación y desarrollo de la capacitación	118

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo N° 1:	Entrevista al Gerente Internacional de Capacitación de la Cadena de Hoteles Marriott International, Patrick Jones realizada el 20 de agosto de 2010	120
Anexo N° 2:	Encuesta realizada a todos los miembros de Aviplast S.A. realizada el 10 de septiembre de 2010.	122
Anexo N° 3:	Entrevista realizada a la Sra. Sylvana Pérez Ayala, Gerente Administrativo de Aviplast S.A.	125

I. Introducción

En la actualidad, las organizaciones optan por reemplazar su estructura tradicional por un mayor compromiso y un alto involucramiento del personal para fusionar todas las acciones en función de un mismo objetivo. Para ello, los administradores emplean procesos estratégicos que buscan una relación de socios entre la organización y su gente, aumentar la confianza, responsabilidad, autoridad y compromiso para alcanzar las metas. El empowerment es un vehículo óptimo para alcanzar estos objetivos.

Sin embargo, el éxito en la aplicación del empowerment depende totalmente de una adecuada implementación sustentada por un buen programa de comunicación. Las herramientas comunicacionales desempeñan un papel fundamental en este proceso.

En el desarrollo de esta disertación se analizará la importancia de la utilización de estas herramientas comunicacionales en la implementación del *empowerment* en Avioplast S.A. Esta empresa funciona desde el año 2008, se dedica a la producción de botellas desechables y, actualmente, al reciclaje del plástico para su reutilización.

En un período de tres meses se ha elaborado una propuesta que contempla los elementos viables del empowerment para su aplicación en la empresa y el vínculo existente con la comunicación. Es decir, se ha propuesto la aplicación de este programa con herramientas comunicacionales óptimas que permitan obtener una mayor rapidez en los procesos y mayor confianza en la comunicación que brinda la empresa.

II. Justificación

Este tema ha sido escogido debido a que en la actualidad, la crisis económica mundial y otros factores externos han motivado a las empresas a dar un giro en cuanto a la forma de dirigir las organizaciones y a sus empleados. Es decir, una concentración en los factores internos. “La necesidad y la búsqueda de seguridad en el trabajo, el clima organizacional, y el grado de liderazgo que tenga el supervisor o jefe inmediato del subordinado son algunos de los factores que influyen en el proceso de la comunicación, determinando su grado de distorsión”¹.

Por otro lado, el empowerment es un proceso innovador y poco utilizado que, al ser empleado de la manera correcta, brinda mayor autonomía a los empleados, mejora el desempeño del personal y disminuye los problemas de eficacia de los miembros de una empresa.

Debido a la forma de trabajo del personal de Aviplast durante las jornadas laborales, es necesario adoptar herramientas comunicacionales efectivas, además de las tradicionales, para implementar el empowerment de modo que, los canales de comunicación y la interacción entre los miembros de la organización se fortalezcan.

Este trabajo será útil para los estudiantes de comunicación organizacional que busquen nuevas estrategias para implementar en las organizaciones. Esta herramienta, el empowerment, ha sido poco utilizada en el país; por ello, resulta un instrumento innovador dentro de la comunicación organizacional. Además la utilización de herramientas comunicacionales alternativas brindan la posibilidad de llegar a los miembros de una organización con mayor impacto. Por ejemplo, la cadena internacional de hoteles Marriott utiliza al empowerment para volver a los empleados menos dependientes de los supervisores con responsabilidad. Cabe recalcar que “el viaje al empowerment es largo, atemorizante y difícil, si bien está lleno de recompensas potenciales enormes”².

¹ Marisa Del Pozo Lite, Cultura empresarial y comunicación interna, Madrid, 1997, p.35.

² Keith Davis y John W. Newstrom, Comportamiento humano en el trabajo, México, ed. McGraw-Hill/Interamericana editores S.A., 2003, p. 220.

III. Objetivos

Objetivo General

Determinar la importancia de la comunicación como herramienta fundamental en la implementación del empowerment en la empresa Aviplast S.A.

Objetivos específicos

- a) Realizar un diagnóstico de comunicación interna en Aviplast S.A.
- b) Describir las características del empowerment.
- c) Identificar los elementos del empowerment que se adapten, funcionen e influyan de mejor manera en el personal y en la comunicación interna de Aviplast S. A.
- d) Analizar los beneficios potenciales de la participación del personal durante la ejecución del empowerment en la organización.
- e) Determinar las herramientas comunicacionales adecuadas para la aplicación del proceso de empowerment según las necesidades de la empresa.
- f) Analizar los beneficios e importancia de la aplicación del empowerment desde las herramientas comunicacionales propuestas.

IV. Metodología

Para el estudio de este tema se utilizará el método deductivo que permite utilizar al empowerment como cuerpo teórico y formular una hipótesis acerca de la importancia de la utilización de las herramientas comunicacionales y comprobarla durante el proceso de investigación.

Marco Teórico

Para el desarrollo de esta disertación se ha realizado una investigación documental y bibliográfica de diversas fuentes tales como libros, artículos especializados, artículos digitales, documentación empresarial y documentos electrónicos. Este análisis documental permitió la obtención de información valiosa para comprender el entorno de estudio de mejor manera. Así también la recopilación de datos relevantes sirvió de sustento durante el desarrollo de la disertación para incrementar el nivel de la investigación.

El empowerment demandó también un levantamiento de información en inglés debido a que este proceso administrativo ha tenido un mayor impacto en empresas estadounidenses. Por ello, parte de la teoría sobre el empowerment y sus potenciales beneficios, aplicación y requisitos fueron obtenidos de artículos y revistas electrónicas.

Como se ha mencionado anteriormente, el empowerment es un recurso empleado en algunas empresas multinacionales. Por ello, se realizó una entrevista al Gerente de Capacitación Internacional de la Cadena de Hoteles Marriott, Patrick Jones para conocer los beneficios obtenidos del empowerment en la implementación de sus procesos.

Por otro lado, por medio de la información obtenida de la empresa se pudo conocer cuál era el estado financiero de la misma, estatus de la compañía, filosofía corporativa, entre otros datos relevantes que sirvieron de eje para el cumplimiento de los objetivos de esta disertación.

Diagnóstico de comunicación

Esta herramienta sirve para examinar y mejorar los sistemas y prácticas de la comunicación interna y/o externa en las organizaciones. Por medio de este procedimiento se pueden desarrollar estrategias para perfeccionar el funcionamiento de la comunicación en la empresa.

El diagnóstico de comunicación permite conocer los hábitos de comunicación de la gente, qué canales de comunicación prefiere, cómo se transmite la información, cuáles son las necesidades insatisfechas de los empleados, entre otros.

Las características de la empresa permiten, en general, la utilización de técnicas participativas para la obtención de información y el empleo de una técnica pasiva: la revisión documental. Entre las utilizadas como técnicas participativas están, la entrevista, la encuesta, y la observación dirigida, principalmente.

Por medio de la encuesta se puede obtener datos valiosos sobre la empresa, sobre cómo se lleva la comunicación dentro de la organización e incluso para identificar el tipo de cultura organizacional. Por ello, se ha considerado necesario realizar una encuesta a todos los miembros de la organización, diez empleados, para obtener resultados reales.

La encuesta da a conocer cuáles son las características de los miembros que conforman la empresa y cuáles son sus preferencias al momento de recibir información. Por medio de este método se conocen todas las interrogantes que surgen alrededor de la comunicación interna, delegación de responsabilidades y empowerment.

Ya que el poder de decisión está ubicado en el área administrativo de la organización, es necesario partir de una entrevista con la Gerente Administrativo para conocer a profundidad los procedimientos, roles, responsabilidades y procedimientos que se cumplen en la empresa.

Debido a que este es el único departamento que tiene acceso a toda la información de la empresa, es necesario averiguar qué datos son transmitidos al resto de los empleados, cómo son elaborados los objetivos de producción, quién tiene la responsabilidad de tomar decisiones, etc.

También se ha propuesto a la observación dirigida como herramienta para determinar el contexto comunicativo, los problemas que tienen en cuanto a procesos que puedan ser resueltos mediante la implementación del empowerment y para analizar el material de comunicación interna con los que la empresa cuenta para dar a conocer la información, a los empleados.

CAPÍTULO 1: COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y LA TEORÍA DE LA INFORMACIÓN

1.1. Definición de Comunicación Organizacional

Para escoger la definición de comunicación organizacional que mejor se adapte al contexto de esta disertación, es necesario definir primero estos dos términos por separado.

El término comunicación es considerado polisémico ya que hace referencia tanto al uso común como al uso especializado. Así, la palabra comunicación, etimológicamente proviene de la raíz latina *communis* que significa común¹ y, a su vez, significa *poner a la luz de todos*. Por otro lado, el diccionario de la Real Academia Española presenta nueve acepciones de esta palabra. Entre ellos están:

- ❖ Acción y efecto de comunicar o comunicarse.
- ❖ Trato correspondencia entre dos o más personas.
- ❖ Transmisión de señales mediante un código común al emisor y al receptor.
- ❖ Papel escrito en el que se comunica algo oficialmente.

Sin embargo, a continuación se presenta la definición más aplicable de comunicación para esta disertación; la comunicación es “la transferencia de información y su comprensión entre una persona y otra”². Desde este punto de vista, es una forma de ponerse en contacto con otros mediante la transmisión de ideas, hechos, pensamientos, sentimientos y valores. Por ello, el objetivo de la comunicación es que el receptor entienda, tal cual, el mensaje que el emisor intenta transmitir.

¹ <www.rae.es>. Búsqueda: Comunicación, En línea: 20 de abril de 2010.
http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=comunicaci%C3%B3n.

² Keith Davis y John W. Newstrom, Comportamiento humano en el trabajo, México, ed. McGraw-Hill/Interamericana editores S.A., 2003, p. 63.

Por otro lado, etimológicamente la palabra organización viene del latín *Organón*. Es decir, órgano elemento de un sistema y sistema en sí mismo³. Según el diccionario de la Real Academia Española, una organización es la asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines⁴. El concepto de organización con el que se trabajará es el formulado por Alexei Guerra Sotillo,

*“La organización es, a un mismo tiempo, acción y objeto. Como acción, se entiende en el sentido de actividad destinado a coordinar el trabajo de varias personas, mediante el establecimiento de tareas, roles o labores definidas para cada una de ellas, así como la estructura o maneras en que se relacionarán en la consecución de un objetivo o meta. Como objeto, la organización supone la realidad resultante de la acción anterior; esto es, el espacio, ámbito relativamente permanente en el tiempo, bajo el cual las personas alcanzan un objetivo preestablecido”.*⁵

Para ubicar dentro del contexto al término *organización* se lo considerará, también, como sinónimo de la palabra *empresa*. Así, la empresa u organización es una unidad orgánica y funcional, integrada por medios materiales y humanos relacionados a través de un vínculo jurídico, con el fin de obtener, al menor costo posible, productos para satisfacer las necesidades humanas, percibiendo el mayor beneficio posible que permita el mercado⁶.

Por último, para definir la comunicación organizacional se utilizará la que presenta Fernández Collado.

*“...conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos”.*⁷

Justamente esta es la razón primordial para que la comunicación organizacional sea un elemento fundamental dentro de las organizaciones que fortalezca y fomente la identidad de la empresa. La comunicación dentro de una empresa encadena todos las áreas y fusiona las actividades para que todas estén encaminadas a un fin común.

³ Apuntes tomados en clase de Teoría de las Organizaciones. Martha Patricia Silva. Enero 2008.

⁴ <<http://www.rae.es>> Búsqueda: Organización, En línea: 20 de abril de 2010.
http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=organizaci%C3%B3n.

⁵ Cambio, organización y entorno En línea, 25 de Agosto de 2005, 16 de Julio de 2101.
<<http://www.eumed.net/libros/2005/ags-coe/0301.htm>>

⁶ Apuntes tomados en clase de Teoría de las Organizaciones. Martha Patricia Silva. Enero 2008.

⁷ Carlos Fernández Collado, La comunicación en las organizaciones, México: Ed. Trillas, 1999, p. 22.

1.2. Antecedentes y estudios de la Comunicación Organizacional

Algunos autores, como Marisa Del Pozo Lite, proponen dos grupos de referencia con respecto al origen de la comunicación organizacional. “El primer grupo aplicable al período 1900-1970, y el segundo correspondiente al período que va desde 1970 hasta la actualidad”⁸. Este segundo período es considerado como *la era de la madurez e innovación* de la comunicación organizacional.

Dentro de esta primera etapa es importante considerar que antes del año 1900, no existía información de estudios o teorías organizacionales. De hecho, “la iglesia católica, las fuerzas armadas, y los gobiernos europeos en su mayoría, eran consideradas organizaciones eficaces, dado que casi no existían estructuras organizacionales como en la actualidad”⁹. Sin embargo, la necesidad de transmitir información –la comunicación- ha sido siempre una acción innata del ser humano y, poco a poco, se sentirían las primicias de lo que hoy se conoce como Comunicación Organizacional.

Para la década de los cuarenta, las empresas mostraban mayor interés en que sus empleados estuvieran al tanto del crecimiento y logros obtenidos. Por ello, los principales temas de investigación se refieren al efecto que tienen los medios de comunicación masivos descendentes dirigidos a los trabajadores con el objetivo de transmitirles información y a la incidencia que tiene el nivel de información en la motivación y satisfacción de los mismos¹⁰.

Esta información era transmitida por medio de boletines y manuales. Sin embargo, investigaciones realizadas por Baker y Ballantine en 1949 revelaron que los contenidos de aquellas publicaciones no eran leídas por los empleados y, en algunos casos, los datos no eran claros¹¹. No solamente Baker y Ballantine realizan estas investigaciones sino también True, Peterson y Jenkins quienes estudiaron las actitudes

⁸ Marisa Del Pozo Lite, *Cultura empresarial y comunicación interna*, Madrid, ed. Fragua, 1997, p.18.

⁹ Jorge Aguilera, *Comunicación Organizacional Contemporánea* En línea, 13 de julio de 2007, 16 de julio de 2010, <<http://www.comunicacion-interna.com>>, p.4.

¹⁰ Ana Cilla Álvarez, *Nuevos estados financieros de las cuentas anuales: el estado de flujo de la tesorería y el estado de cambios en el patrimonio* En línea, 20 de marzo de 2008, 11 de noviembre de 2010, www.dialnet.unirioja.es/servlet/fichero_articulo?codigo=876253&orden=0 p. 10.

¹¹ Aguilera, Op. Cit., p.5.

de los trabajadores hacia la comunicación corporativa descendente, así como la forma de mejorar las publicaciones escritas con el fin de hacerlas más claras y atractivas¹².

En la década de los cincuenta, se analizaron a profundidad los resultados de las investigaciones realizadas en años anteriores. Según Keith Davis, los estudiosos se centraron principalmente en grupos focales, liderazgo, motivación y adaptabilidad al entorno¹³. Keith Davis, Jacobson y Seashore conjuntamente “con el grupo de investigadores de la Universidad de Purdue”¹⁴ concentraron sus estudios, durante los años cincuenta, en la investigación de la estructura organizacional y en el flujo de información dentro de las organizaciones. Así también surgen nuevas líneas de investigación en torno a los procesos de retroalimentación dentro de las organizaciones y los efectos que producen en la motivación y rendimiento de los empleados¹⁵.

Durante la década de los sesenta y principios de los setenta, los estudios de la comunicación organizacional empiezan a dar un giro importante. “La Universidad de Purdue, centra sus investigaciones en determinar la correlación de la comunicación de los buenos supervisores”¹⁶. Estudios revelaron que los jefes obtenían mejores resultados al persuadir y transmitir información a los subordinados y comprenden que las relaciones que se dan entre los miembros de las organizaciones se establecen gracias a la comunicación.

Según Marisa del Pozo Lite, la década de los setenta, especialmente los dos últimos años, permitieron profundizar estudios sobre clima de comunicación entre jefe/subordinado. Éste es el vínculo entre la comunicación organizacional y el clima laboral de una organización¹⁷. Vínculo que, evolucionó, gracias a años de investigación, trabajos empíricos y análisis de las organizaciones y sus comportamientos. Estos estudios determinaron, por ejemplo, que la apertura de

¹² Cilla Álvarez, Op. Cit., p.11.

¹³ Keith Davis y John W. Newstrom, Comportamiento humano en el trabajo, México, ed. McGraw-Hill/Interamericana editores S.A., 2003, p. 64.

¹⁴ Cilla Álvarez, Op. Cit., p.11.

¹⁵ *Ibíd.* p.11.

¹⁶ Carlos Fernández Collado, La comunicación en las organizaciones. México: Ed. Trillas, 1999, p. 32.

¹⁷ *Ibíd.* p.33.

comunicación en esta relación jefe/subordinado era uno de los rasgos esenciales en las organizaciones eficientes¹⁸.

Es así que, a partir de la década de los setenta, está en constante transformación. Con la aplicación de las Teoría de las Relaciones Humanas y de la Motivación de Elton Mayo y Herzberg, respectivamente, se solidifica más la estrecha relación entre individuo/organización. Así es como han surgido diversas herramientas para la aplicación de la comunicación en las organizaciones.

En la actualidad, los gerentes de las empresas reconocen los diversos beneficios de la participación de los empleados en la empresa. Así, la comunicación deja de ser un elemento culturizador descendente desde la cumbre de la organización para ser un elemento de gestión, horizontal y como recurso estratégico. Del mismo modo, el comunicador se convierte en un estratega de procesos que interviene directamente para ayudar a cumplir las metas de la organización.

A continuación se presenta un cuadro que ilustra los estudios teóricos de la comunicación organizacional de la actualidad.

Tabla. No 1. Fuente: María Correal, “El lenguaje y la comunicación en los procesos organizacionales de la empresa”, *Revista-Escuela de Administración de negocios* 62 (2008), p.144.

Gurús de la Comunicación Organizacional		
AUTOR	TEXTO Y TEORÍA	PROPUESTA
Joan Costa. Comunicología (España)	1.La comunicación es acción (1999) 2.El director de comunicaciones (2004)	1. Comunicación Estratégica. 2. Gestionar la comunicación desde la dirección.
Annie Bartoli (Francia)	La organización comunicante y la comunicación organizada. (1992)	La comunicación como proceso estratégico, no instrumental. Ubica la comunicación en la organización, teniendo en cuenta que la organización se mueve en una dinámica cultural particular.
Frederick Jablín, Linda Ptnam, Krone (Estados Unidos)	The handbook of Organizational Communication.	Perspectivas del estudio de la comunicación organizacional: mecanicista, psicológica, simbólico-interpretativa, e interacción de los sistemas.
Joan Elías y José Macaray (España)	Más allá de la comunicación: La intracomunicación. (1998)	La organización como red de relaciones y contactos (de comunicación en suma) entre

¹⁸ *Ibíd.* p.34.

Gurús de la Comunicación Organizacional		
AUTOR	TEXTO Y TEORÍA	PROPUESTA
		personas y grupos de trabajo. Comunicación como instrumento estratégico para involucrar a todos.
Italo Pizzolante (Venezuela)	La geometría de la comunicación. Imagen corporativa. (2004)	Análisis de línea, superficie y volumen de las organizaciones. Equivalentes a entorno (lo que rodea a la empresa), contorno (filosofía de la vida corporativa) de las organizaciones.
Marcelo Manucchi (Argentina)	La comunicación: una herramienta para construir el futuro. (2005)	Enfoque que integra la complejidad física, cuántica, teoría del caos y teoría sistémica. Propone construir una estrategia de comunicación que permita la construcción de organizaciones desde las posibilidades.
Leipzig, John S. and More Elizabeth	Organizational Communication: A review and Analysis of Three Current Approaches to the field.	Estudio de la comunicación organizacional como un ofrecimiento actual de los campos de comportamiento organizacional, comunicación organizacional y comunicación de negocios. Esto concierne filosofías y metodologías de las tres áreas que son comparadas para identificar el marco conceptual actual de la comunicación organizacional.
Lara Salvador	¿Qué es la comunicación organizacional?	Definición de comunicación organizacional relacionada con conceptos postmodernistas de los nuevos roles de los comunicadores.
Martelo Maira y Calero Solón	La comunicación, las organizaciones y algunos casos de estudio.	Los autores apuntan a establecer la comunicación organizacional como un objeto de estudio particular y no sólo como el instrumento para agilizar la dinámica de la información en la organización.

Como muestra la tabla, estos autores fluyen con la evolución de la comunicación en los últimos años, partiendo de la idea de que la comunicación se la aborda desde las perspectivas que se tienen de la comunicación humana. Estas perspectivas son las

siguientes: mecanicista, psicológica, simbólica-interpretativa e interacción de sistemas¹⁹.

La perspectiva mecanicista da más importancia al mensaje ya que se concentra en el proceso de transmisión dentro de la comunicación. La perspectiva psicológica de la comunicación organizacional es considerada en el momento en el que entran en acción las actitudes, cogniciones y percepciones de los individuos de una organización. La perspectiva simbólica-interpretativa abarca los patrones de conducta coordinadas que tienen la capacidad de crear, mantener y disolver la organización.

Esta perspectiva revela, con toda seguridad, el impacto que tiene el comportamiento organizacional en el éxito y/o fracaso de una empresa. Por último, la interacción de sistemas toma en cuenta a los patrones de conducta secuenciales. Es decir, la recurrencia de actos contiguos. Estos patrones, dentro de un sistema, lo definen.

Así, la comunicación organizacional es estudiada por muchos teóricos como una disciplina y, hoy en día, es un pilar para el éxito de las empresa que tienen como base una buena comunicación tanto interna como externa.

1.3. Importancia de la Comunicación Organizacional

Así como el efecto mariposa, es importante comprender que todo acto de comunicación influye de alguna manera dentro de la organización. La comunicación “ayuda a lograr todas las funciones administrativas básicas –planeación, organización, dirección y control- para que las organizaciones logren sus objetivos y superen las dificultades”²⁰.

Como ya se ha manifestado, la comunicación, en la actualidad, es un elemento imprescindible dentro de las organizaciones. Es un elemento necesario que fusiona y cataliza las actividades para perpetuar la salud en las organizaciones. Sin ella, los

¹⁹ María Correal, “El lenguaje y la comunicación en los procesos organizacionales de la empresa”, Revista-Escuela de Administración de negocios 62 (2008), p.146.

²⁰ Keith Davis y John W. Newstrom, Comportamiento humano en el trabajo, México, ed. McGraw-Hill/Interamericana editores S.A., 2003, p. 65.

empleados no sabrían qué hacen el resto de sus compañeros, no se repartirían los informes, no se conocerían los objetivos mismos de la organización y los supervisores no podrían impartir sus instrucciones. Es decir, la coordinación del trabajo sería imposible.

Con una buena comunicación, los empleados tienden a mejorar su rendimiento ya que comprenden cómo desempeñar de mejor manera sus funciones y saben que su trabajo repercute directamente en el progreso de la organización. Del mismo modo, los supervisores, en la mayoría de casos, no sólo son los encargados de iniciar la comunicación, sino que también son quienes transmiten e interpretan la información para los empleados. Por ello, la forma en que ellos comuniquen tendrá también un efecto favorable o desfavorable en muchas personas y actividades dentro de una empresa.

1.4. Tipos de Comunicación Organizacional

Para Fernández Collado, existen dos grupos dentro de la comunicación organizacional.

1.4.1. Comunicación externa

“La comunicación externa es el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos”²¹. Este tipo de comunicación empresarial surge de la necesidad de las empresas de relacionarse con sus grupos de interés o *stakeholders*. Es decir, los proveedores, competencia, clientes o consumidores, medio ambiente, sociedad, entidades financieras, accionistas y el gobierno²².

Es necesario recalcar que la comunicación externa se preocupa de ellos porque también pueden ser afectados o beneficiados por las decisiones de la empresa y, además, su acción interviene directa o indirectamente en los objetivos de las

²¹ Carlos Fernández Collado, La comunicación en las organizaciones. México: Ed. Trillas, 1999, p. 40.

²² Apuntes tomados en clase

organizaciones. La comunicación externa también tiene como propósito conservar o perfeccionar las relaciones públicas para proyectar, de esta manera, una mejor imagen corporativa.

1.4.2. Comunicación interna

La comunicación interna se origina dentro de la empresa y está dirigida solamente a los miembros de la misma. La importancia de la comunicación interna radica en que no solamente se encarga de que los empleados reciban y entiendan las obligaciones y derechos que tienen en la empresa, sino también que ellos conozcan la importancia que tienen para la empresa.

Fernández Collado define la comunicación interna como:

El conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan bien informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales²³.

Una buena comunicación interna ayuda a mejorar las buenas relaciones entre los miembros de una empresa por medio de la circulación de mensajes, con el objetivo de proveer comunicación, motivación, unión.

1.5. Tipos de comunicación interna

Para analizar los usos y beneficios de la comunicación interna está ha sido dividida tradicionalmente, por los teóricos organizacionales en dos grupos de referencia.

1.5.1. Comunicación descendente

Ésta corresponde al flujo de información de los niveles superiores de autoridad a los niveles inferiores. “Casi la mitad de las comunicaciones esenciales tiene lugar con los

²³ Carlos Fernández Collado, La comunicación en las organizaciones. México: Ed. Trillas, 1999, p. 42.

subordinados, mientras que el resto se divide entre los superiores, colegas y receptores externos”²⁴.

Hay que recordar que la clave para una mejor comunicación no reside solamente en el uso de color y elementos audiovisuales, sino en personal más sensible y honesto que elabore mensajes claros, concretos y veraces para el resto de miembros de una organización. Por ello, para que la comunicación descendente sea efectiva necesita de cuatro pilares básicos²⁵:

- ❖ *Desarrollar una actitud de comunicación positiva.* El personal de una empresa, especialmente quienes se encargan de transmitir los mensajes al resto, deben convencerse de que la forma en la que transmiten los mensajes influye en cómo es percibido por los demás miembros de la organización.
- ❖ *Estar informados.* Es importante que quienes transmiten información estén totalmente capacitados para brindar datos pertinentes, claros y reales sobre la empresa o cualquier ámbito que la involucre.
- ❖ *Planear la comunicación.* Del mismo modo, se debe planificar la información que va a ser transmitida para evitar datos sueltos o incongruencias en la información.
- ❖ *Desarrollar la confianza.* Si bien es cierto se necesita de dos personas o más para que haya comunicación, es necesario también que haya la suficiente confianza entre emisor y receptor. Si los subordinados no confían en sus supervisores, es menos probable que escuchen los mensajes que se transmitan o que crean en ellos.

En la comunicación descendente puede existir sobrecarga de comunicación y aceptación de la comunicación. La sobrecarga de comunicación se da cuando “los empleados reciben más información de la que pueden procesar o necesitar”²⁶. Es decir, se debe transmitir información pertinente, oportuna y clara así esto signifique que no sea muy extensa. Es recomendable optar por la calidad de información antes

²⁴ Keith Davis y John W. Newstrom, Comportamiento humano en el trabajo, México, ed. McGraw-Hill/Interamericana editores S.A., 2003, p. 68.

²⁵ *Ibíd.* p.68.

²⁶ *Ibíd.* p.69.

que por la cantidad de información ya que, el objetivo de enviar mensajes es que los receptores puedan entenderlos. A esto se denomina *aceptación de la comunicación*.

Para que haya una aceptación de la información deben existir los siguientes factores:

- ❖ Legitimidad reconocida del emisor para enviar el mensaje.
- ❖ Competencia percibida del emisor en relación con el tema.
- ❖ Confianza en el emisor como líder y persona.
- ❖ Credibilidad percibida del mensaje que se recibe.
- ❖ Aceptación de las tareas y objetivos que se intenta lograr con el comunicado.
- ❖ Poder del emisor para aplicar directa o indirectamente sanciones al receptor.²⁷

1.5.2. Comunicación ascendente

Ésta corresponde al flujo de información de los niveles inferiores a los niveles superiores de autoridad.

Normalmente este flujo de información es bloqueado por la pérdida de contacto de los administradores con las necesidades de los empleados. Años atrás, este aspecto no era considerado en el momento de la toma de decisiones dentro de las empresas, especialmente las de gran tamaño. Actualmente, las nuevas corrientes de la comunicación organizacional, plantean que esta dirección o sentido de la información sea considerada en su verdadera importancia, ya que así se pueden atender las necesidades del entorno laboral eficazmente.

Sin embargo, existen condiciones que obstaculizan o que impiden el libre flujo de información en dirección ascendente. Entre las más importantes están: la demora, la filtración de información y la distorsión. Es decir, la velocidad con la que la información es transmitida, la omisión de datos importantes durante la transmisión de la información por miedo a represalias y la mala interpretación de información

²⁷ *Ibíd.* p.69.

relevante. De este modo, los empleados “privan a los supervisores de información precisa y de la capacidad para tomar decisiones basadas en datos adecuados”²⁸.

Las empresas utilizan algunas estrategias para mantener una buena comunicación ascendente. Keith Davis propone que la utilización de preguntas abiertas en reuniones con los empleados es una herramienta adecuada para demostrar interés en la opinión del resto y recibir información adicional y valiosa. Del mismo modo, el saber escuchar permite que los receptores entiendan los hechos y el mensaje emocional que pretende comunicar el emisor²⁹.

Las reuniones con los empleados son también un método útil para lograr la comunicación ascendente. Los empleados se sienten estimulados para hablar acerca de los problemas en el trabajo y sobre sus necesidades. Con esto, se obtiene un punto de vista distinto que permite analizar con otra mirada las decisiones tomadas y las que se están por tomar. Otra estrategia es, sin duda, la política de puertas abiertas que emplean algunas empresas, “una declaración en la que se alienta a que los empleados planteen a su superior o a altos directivos todo asunto que les preocupe³⁰”.

Por último, la participación de los empleados en actividades recreativas informales son oportunidades insuperables para la comunicación ascendente no planeada. Estas condiciones que favorecen la espontaneidad, por lo general, fomentan la confianza y revelan datos que no son obtenidos en reuniones formales.

Últimamente se proyecta un nuevo tipo de comunicación interna: *la comunicación horizontal*. Este tipo de comunicación permite la anulación de jerarquías, “es necesaria para la coordinación de trabajo con personas de otras áreas”³¹. La comunicación horizontal se desplaza siguiendo las líneas horizontales del organigrama produciendo un intercambio de información pertinente entre compañeros de trabajo.

²⁸ *Ibíd.* p.73.

²⁹ *Ibíd.* p.75.

³⁰ *Ibíd.* p.76.

³¹ *Ibíd.* p.77.

La comunicación horizontal fluye de manera más natural, abierta y efectiva entre compañeros de trabajo que con sus supervisores. Justamente ésta es la razón para que este tipo de comunicación sea primordial para la salud de las relaciones laborales en una empresa.

1.6. Canales de comunicación interna

Un canal de comunicación interna es el medio a través del cual puede efectuarse la comunicación y transmitir los mensajes hacia los miembros de una organización. Su principal función es la de permitir un desarrollo, coordinación y cumplimiento formal de las tareas transmitiendo mensajes que informen y ayuden a los miembros de la organización a comprender su estado actual y sus roles en la misma³². Según su reproducción existen dos tipos de canales: *formales e informales*.

1.6.1. Canal formal de comunicación interna

La comunicación formal “transmite mensajes reconocidos, de forma explícita. Son mensajes oficiales de la organización y está perfectamente definida. Por medio de los canales formales circulan los datos transmitidos desde los diversos tipos de flujo (descendente, ascendente y horizontal). Es necesario que por medio de ésta se transmita toda información que pueda ser relevante para los distintos grupos que existen en las organizaciones ya que de ello depende la existencia en mayor o menor medida, de rumores.

1.6.2. Canal informal de comunicación interna

La comunicación informal, por otra parte, no está planificada por la organización. Éstas surgen de los lazos que se desarrollan entre los miembros de la empresa durante el desempeño de sus funciones dentro del trabajo diario. Sin embargo, no por ser informales significa que no son importantes o relevantes. Todo lo contrario; este tipo de comunicación repercute en las relaciones laborales y clima labora directamente.

La principal manifestación de ello es el rumor. Cuando los canales de comunicación oficiales no proporcionan la suficiente cantidad de información, se recurre a otras

³² Francisca Morales Serrano, La comunicación Interna. Herramienta estratégica de gestión para las empresas, Barcelona, ed. Gestión 2000, 2001, p. 3.

fuentes no verificadas para obtenerla. Keith Davis sostiene una diferencia importante entre el rumor y el chisme. “Los rumores son información que se comunica informalmente sin pruebas que la confirmen. Es la parte no verificada y no cierta del chisme³³. Aunque por casualidad puede ser correcta, en general es incorrecta y se la considera indeseable. Es por ello que los canales deben proporcionar información relevante, pertinente y clara por medio de sus canales oficiales para evitar obstáculos dentro de la comunicación.

1.7. Teoría de la información

Para el desarrollo de esta disertación se utilizarán dos marcos teóricos: la teoría de la información, propuesta por Shannon y Weaver en los años cincuenta; y, el empowerment.

La teoría de la información surge a partir de la acelerada difusión y especialización que experimentan los medios durante la primera mitad del siglo XX. Los elementos de este modelo proponen una circulación económica de la comunicación con el objetivo de construir mensajes de tal manera que cada nuevo componente aporte con información pertinente. Además esta teoría pretende mejorar tecnológicamente el canal. El modelo desarrollado por Shannon y Weaver se puede representar de la siguiente forma:

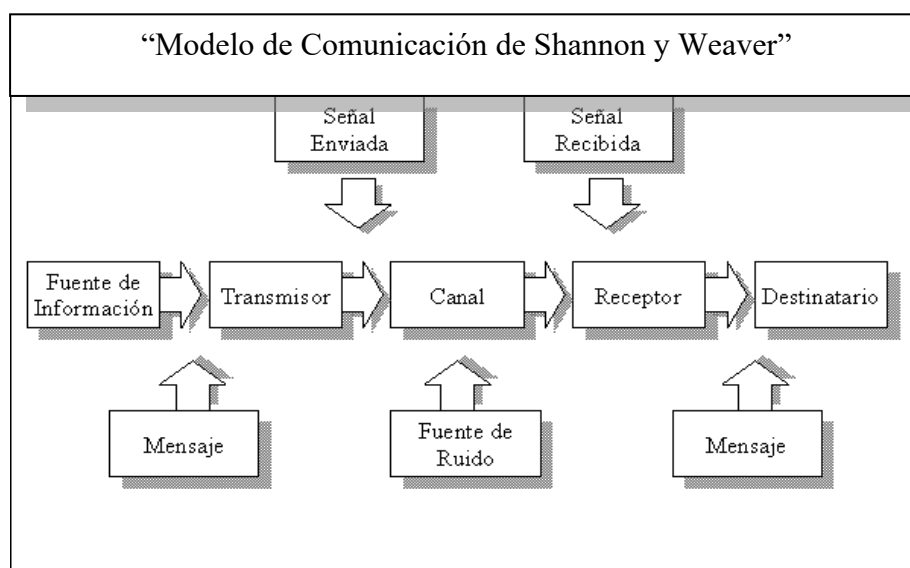


Gráfico. No 1. Fuente: Alejandro López et al., Psicología de la comunicación, Santiago, Ediciones Universidad Católica de Santiago, 1984, p.23.

³³ Keith Davis y John W. Newstrom, Comportamiento humano en el trabajo, México, ed. McGraw-Hill/Interamericana editores S.A., 2003, p. 82.

Como muestra la gráfica, el modelo parte de una fuente de información desde la cual se emite una señal a través de un transmisor. Esta señal viaja por un canal que puede recibir interferencias de ruido. Estas interferencias pueden ser cualquier cosa que se añada a la señal entre su transmisión y recepción. El objetivo es minimizar o anular dichas interferencias. La señal sale del canal para llegar al receptor que decodifica la información y la convierte en mensaje; ésta, a su vez, es transmitida a un destinatario.

A continuación, se definirán los elementos que componen este modelo:

- ❖ *La fuente.* Es el elemento emisor inicial del proceso de comunicación. “Produce un cierto número de palabras o signos que forman el mensaje a transmitir”³⁴. Por ejemplo, una persona que descuelga el teléfono para hablar.
- ❖ *El transmisor.* Es el emisor técnico. “es el que transforma el mensaje emitido en un conjunto de señales o códigos que serán adecuados al canal encargado de transmitirlo”³⁵. Así por ejemplo, el transmisor transformará la voz para que pueda ser transmitido por el canal.
- ❖ *El canal.* “Es el medio técnico que debe transportar las señales codificadas por el transmisor”³⁶. Utilizando la ejemplificación, el canal sería los cables o la red de ondas utilizada por la empresa de comunicaciones.
- ❖ *El receptor.* En este caso, se habla de un receptor técnico cuya actividad es justamente la de recibir el mensaje enviado por el transmisor. “Decodifica el mensaje transmitido por el canal para transcribirlo en un lenguaje comprensible por el verdadero receptor que es llamado destinatario”³⁷. En el ejemplo ya utilizado, el receptor sería el aparato telefónico.
- ❖ *El destinatario.* Como ya se indicó, es el verdadero destinatario del mensaje. Es decir, es a él a quien estuvo destinado desde un principio el mensaje. En el ejemplo, sería la persona que contesta le teléfono para recibir la llamada.
- ❖ *El ruido o interferencia.* Es un perturbador que interrumpe en diverso grado la señal durante su transmisión. Nuevamente, en el ejemplo, el ruido podría ser la

³⁴ Ernesto César Galeano, Modelos de comunicación, En línea, 27 de septiembre de 2002, 17 de julio de 2010, <www.oficinappc.ucr.ac.cr/HA2073/Modelos_Comunicacin_Humana> p. 5.

³⁵ *Ibíd.* p.6.

³⁶ *Ibíd.* p.6.

³⁷ *Ibíd.* p.6.

voz demasiado baja o música de fondo que no permite recibir el mensaje de la mejor manera.

Como se puede observar, el interés principal de la teoría de la información está relacionado con la capacidad y fidelidad para transmitir información disminuyendo o anulando el ruido o interferencias. Shannon y Weaver, precisamente, definen tres niveles de problemas causados por estas interferencias.

En el primer nivel están los *problemas técnicos*. Este nivel se “refiere a la exactitud con que pueden ser transmitido el mensaje a través de los canales adecuados y bajo el sistema de signos apropiados”³⁸.

En el segundo nivel están los *problemas semánticos*. Este nivel se refiere a “la coherencia existente entre lo que se transmite y lo que se desea transmitir”³⁹

En el tercer nivel, se tratan *los problemas de efectividad*. Estos se refieren a “la coherencia entre las intenciones del emisor y la conducta del receptor”⁴⁰.

Si estos tres niveles de interferencia se disminuyen o se anulan por completo se tendrá una mayor eficiencia en el proceso comunicativo. La teoría de la información intentó crear un formulismo matemático para la descripción de la información, la medida de la cantidad de información y su pérdida en la transmisión o comunicación. “Aunque esta teoría tuvo su aplicación en los campos de la radiotelegrafía y la radiotelefonía, ésta se aplicó también en psicología y comunicación, fundamentalmente para la comprensión del lenguaje y de la percepción”⁴¹.

El modelo de Shannon y Weaver es importante para el desarrollo de esta disertación ya que, se busca transmitir información pertinente, sin interferencia de ruido, al personal de la empresa mejorando los canales de comunicación existentes.

³⁸ Hectony Contreras, Comunicación Organizacional, En línea, abril 2008, 16 de julio de 2010, <<http://www.rppnet.com.ar/comorganizacional.htm>>.

³⁹ *Ibíd.*

⁴⁰ *Ibíd.*

⁴¹ Alejandro López et al., Psicología de la comunicación, Santiago, Ediciones Universidad Católica de Santiago, 1984, p.24.

CAPÍTULO 2: EMPOWERMENT

2.1. Antecedentes y origen

El origen de las actuales tendencias del Talento Humano se ubica en los años treinta tras el famoso experimento de Hawthorne, “basado en la incidencia de los factores ambientales en la productividad”⁴². Elton Mayo, Mary Parker Follet y Chester Barnard aparecen con sus trabajos que apuntaban al lado humano de las gestiones dentro de las organizaciones. Mientras la gestión científica evolucionaba con teorías como la Reingeniería, la gestión humana avanzaba lentamente. Esto debido a que las empresas demoraron mucho en reconocer que su activo más valioso es el personal de la empresa.

Para los años cincuenta Maslow y Herzberg proponen teorías en las que insisten en el potencial disponible de los trabajadores, si ellos son motivados en diferentes niveles para satisfacer sus principales necesidades, como en el caso de la pirámide de Maslow y los factores de higiene y de motivación de Herzberg.

Sin embargo, la época fundamental para el nacimiento de conceptos como: la Orientación al Cliente, el Liderazgo, la Gestión por Competencias por David McClelland, el Empowerment, entre otros, es sin duda alguna, la década de los sesenta con el texto de Douglas McGregor titulado “The Human side of Enterprise”. El autor de la Teoría X/Y, definió dos conjuntos de hipótesis sobre la naturaleza humana y explicó cómo estos afectan a los intentos de las personas para influir en la conducta de los demás, especialmente en aquellos intentos por parte de los directivos hacia los empleados.

Justamente este estudio marca un punto de referencia en cuanto al cambio en las tendencias del Talento Humano ya que, la Teoría de McGregor parte de la aquella formulada por Taylor en los primeros años del siglo XX. La evolución radica en que la gestión científica de Taylor se centró en el aspecto de producción de trabajo

⁴² Elisa Valdés Pérez, Desarrollar el capital Humano, En línea, 5 de agosto de 2009, 17 de julio de 2010, <<http://mailxmail.com/curso-desarrollar-capital-humano>> p.23.

considerando a las personas como piezas de maquinaria. Por otro lado. La Teoría de McGregor considera a las personas como el activo más valioso de toda organización.

En los años ochenta se profundiza los estudios sobre los estándares de trabajo como la Calidad Total propuesta por Edward Deming y es en esta década cuando el Liderazgo, la Innovación, el espíritu de equipo y el Empowerment surgen con intensidad. Este giro o cambio cultural en las organizaciones produce una serie de escepticismos y puntos de vista distintos, unos a favor y otros en contra, con respecto a la implementación de estas teorías en las empresas. En todo caso, en una línea de tiempo, esta década es el punto de origen del Empowerment, que surge ante la necesidad de las empresas de mejorar sus recursos para alcanzar los objetivos propuestos.

Según Keith Davis, el Empowerment es aquel proceso que brinda mayor autonomía a los empleados al compartir información pertinente con ellos y darles control sobre factores que afectan su rendimiento en el trabajo⁴³. Visto de este modo, solo hay un proceso de Empowerment cuando los empleados sienten que pueden tomar la iniciativa acorde con las directrices de la organización, incluso más allá de sus responsabilidades asignadas; es decir, “si el personal cree que algo debe hacerse y puede hacerlo, lo hará sin temores”⁴⁴.

En un principio se sugirió el trabajo en equipo bajo diversas modalidades: los círculos de Calidad y los grupos de desarrollo⁴⁵ que fomentan el sentido de pertenencia y la colaboración. Sin embargo, por temor a perder el poder se cometió un gran error y con ello, una incorrecta implementación del Empowerment en las organizaciones. Se simuló ceder poder a personas claramente escogidas dentro de las empresas, ya que los directivos pensaban que el personal no estaba preparado para asumir tal responsabilidad.

⁴³ Keith Davis y John W. Newstrom, Comportamiento humano en el trabajo, México, ed. McGraw-Hill/Interamericana editores S.A., 2003, p. 219.

⁴⁴ Pérez, Op. Cit., p.24.

⁴⁵ *Ibíd.* p.24.

Posteriormente, en los años noventa, surgen los *Empowered* o *Self-directed teams*. Con ello se quiso incentivar a los trabajadores a formular públicamente sus puntos de vista sobre cómo se manejaban los procedimientos en la empresa. Sin embargo, “la presencia de distintos niveles jerárquicos, condicionaba en muchos casos la comunicación interna del equipo creando cierto clima de autoridad vigilante”⁴⁶.

Con ello aparecen los equipos autodirigidos, con mayor o menos autonomía, siempre con misiones y conclusiones que dependían de la aprobación de los directivos pero que buscaban incentivar a la participación de los empleados en este proceso. Las primeras empresas en utilizar el Empowerment como método de gestión son Texas Instruments, Procter&Gamble y la cadena hotelera Ritz Carlton perteneciente a la cadena Marriott. Esta empresa hotelera obtuvo el premio nacional de Estados Unidos a la calidad en el año de 1992⁴⁷.

El Empowerment demoró en establecerse como proceso de gestión empresarial debido a las viejas creencias, no siempre verdaderas, que están arraigadas en la mentalidad de los empresarios. En muchas empresas, por ejemplo, consideran a la comunicación interna como una distracción para los trabajadores y como generador de problemas.

Sin embargo, existen muchas organizaciones que están convencidas de los beneficios de un modelo de gestión moderna que va acorde con las nuevas tendencias como es el Empowerment.

2.2. Características generales

El empowerment es una filosofía, una nueva forma de administrar la empresa que integra todos los recursos: capital, manufactura, producción, ventas, mercadotecnia, tecnología, equipo, empleados⁴⁸. Este proceso administrativo surge en el momento en el que la toma de decisiones no depende solamente de los altos mandos de la

⁴⁶ *Ibíd.* p. 24.

⁴⁷ *Ibíd.* p. 24.

⁴⁸ Empowerment, En línea 12 de junio de 2000, 17 de julio de 2010, <www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/.../empwuch.pdf>.

organización, sino también de los demás empleados que conforman la misma. El sistema jerárquico que se ha utilizado por muchos años ha impulsado a la creación de un programa en el que los empleados son responsables de sus propias acciones y el liderazgo viene de los equipos de trabajo y no de una sola persona como ocurría antes.

La comunicación efectiva y eficiente desempeña un papel importante para conseguir los objetivos de la organización cuando un programa de empowerment es impulsado. Cabe recalcar que este tipo de programas demandan el uso óptimo de todos los beneficios tecnológicos para transmitir la información a todo el personal. La utilización adecuada de la comunicación repercute directamente en el éxito o fracaso del programa en general ya que, es más probable que los miembros de una empresa respalden las acciones de la misma si es que los supervisores entienden que para ello es indispensable que todos estén enterados de lo que sucede en su organización.

Por ello, para Keith Davis, la filosofía del Empowerment tiene como pilar fundamental cinco valores principales⁴⁹:

- ❖ *Orgullo*. Sentir la satisfacción por hacer las cosas bien constantemente.
- ❖ *Unión y solidaridad*. El esfuerzo conjunto al reconocer que todos son interdependientes.
- ❖ *Voluntad*. Esfuerzo para alcanzar las metas de la organización.
- ❖ *Atención a los detalles*. El hábito constante de controlar todos los factores por pequeños que parezcan; sobretodo en aquellos que inciden en la operación y en el cliente.
- ❖ *Credibilidad*. La confianza que se desprende al brindar información pertinente y real, convierte el compromiso personal en grupal.

2.3. Empowerment y el zapp

El empowerment requiere de una fuerza motivadora que despierte a la gente y que sea una guía complementaria para conseguir las metas; a este motor se le conoce como

⁴⁹ Keith Davis y John W. Newstrom, Comportamiento humano en el trabajo, México, ed. McGraw-Hill/Interamericana editores S.A., 2003, p. 219.

Zapp. *Zapp*, es un anglicismo que quiere decir “cambiar”. Normalmente este término es utilizado, coloquialmente, para saltar de canal en canal en la programación televisiva. En el empowerment, este término adquiere una connotación diferente; es la luz del empowerment en una empresa. Cuando el personal de la empresa está *zappeado*⁵⁰ gracias al empowerment, las personas son responsables de su trabajo, les pertenece, saben dónde están ubicados, conocen a perfección su trabajo y, por ello, pueden dar su opinión acerca de la situación de la empresa y tienen control sobre su trabajo.

El *Zapp* es parte del camino del empowerment. Para ello es necesario que se tenga confianza en el personal de la empresa, que tengan responsabilidades sobre su trabajo y que reciban reconocimiento por sus ideas y méritos. Como se puede observar, todo esto forma parte de una motivación profunda de los miembros de la organización para que ellos perciban lo importante que son para la empresa.

Es necesario que se comprenda que el *Zapp* consiste en delegar autoridad y dar responsabilidad a sus empleados. Sin embargo, esto no significa que quien delega la responsabilidad automáticamente se deslinda de ello; de hecho, existe un mayor compromiso ya que el trabajo es de todo un equipo y es un aporte valiosísimo para la organización. Según esto, quien delega la responsabilidad tiene que saber qué es lo que está sucediendo, sigue liderando a su equipo de trabajo, debe guiar, valorar el desempeño; ser un administrador inteligente.

Para canalizar las acciones que se realizan con el empowerment y el *zapp*, se deben establecer claramente cuáles son las áreas de resultados clave; es decir, “la dirección que queremos tomar; cómo se va a hacer la medición y fijar la meta”⁵¹. Con ello se conoce si es que las acciones están encaminadas hacia la dirección correcta y, con la fijación de la meta, se obtiene el indicador de que se ha llegado al cumplimiento de objetivos.

⁵⁰ La cursiva es mía.

⁵¹ Keith Davis y John W. Newstrom, Comportamiento humano en el trabajo, México, ed. McGraw-Hill/Interamericana editores S.A., 2003, p. 220.

2.4. Principios y beneficios

Como proceso, el Empowerment tiene una serie de principios que son el cimiento para una eficiente aplicación del mismo y evitar contrariedades que afecten seriamente al clima laboral de la empresa. Es muy importante que se recuerde que el Empowerment implica un reto, puesto que trae consigo múltiples beneficios, pero todos ellos dependen de una implementación adecuada. Estos principios son⁵²:

- ❖ Asignar autoridad y responsabilidad sobre las actividades.
- ❖ Definir, en conjunto, estándares de excelencia.
- ❖ Proveer retroalimentación oportuna sobre el desempeño de los miembros que están involucrados en el proceso.
- ❖ Reconocer oportunamente los logros alcanzados.
- ❖ Confiar en el equipo.
- ❖ Incentivar al mejoramiento continuo y recalcar que siempre hay una mejor manera de hacer las cosas.
- ❖ Tratar a los colaboradores con dignidad y respeto.
- ❖ Dar la capacitación necesaria para alcanzar los objetivos y metas.
- ❖ Proveer de la información y herramientas necesarias para facilitar y asegurar la toma de decisiones adecuadas y oportunas.

El Empowerment tiene muchos beneficios para una empresa. El más importante es el de convertirla en una organización más rentable, ya que los clientes están más satisfechos con los productos y servicios ofrecidos y el personal de la empresa está más contento y comprometido con su trabajo. Éste es el inicio de una cadena de beneficios que fortalecen los procesos de la organización trayendo, a su vez, múltiples beneficios en diversas direcciones de la empresa.

La cadena de Hoteles Marriott ha empleado desde siempre el empowerment dentro de sus procesos de trabajo.

“Desde el primer negocio de la familia Marriott, hace más de ochenta años, uno de los principios fundamentales de nuestra cultura ha sido proveer a los empleados (asociados) de todas las herramientas (tangibles e intangibles) para

⁵² Elisa Valdés Pérez, Desarrollar el capital Humano, En línea, 5 de agosto de 2009, 17 de julio de 2010, <<http://mailxmail.com/curso-desarrollar-capital-humano>> p.26.

*que ofrezcan a nuestros clientes la mejor experiencia y el mejor producto posible”.*⁵³

Para Patrick Jones, los beneficios más importantes del empowerment son:

- ❖ El aumento de la satisfacción y la confianza de las personas que integran la empresa que, a su vez, fortalece las relaciones laborales entre todos los miembros.
- ❖ Existe una labor responsable y comprometida por parte de todo el personal hacia la satisfacción del cliente tanto interno como externo.
- ❖ El personal de la empresa desarrolla un alto nivel de creatividad ya que tiene rienda suelta para proponer planes de trabajo y mejoras en los procedimientos y, además, ayuda a la disminución de la resistencia al cambio, puesto que se lo considera como un aspecto positivo y de mejora para todos.
- ❖ Debido a que los supervisores proveen de información pertinente a sus empleados, hay un incremento en la confianza y credibilidad en la comunicación interna de la organización.
- ❖ El empowerment ayuda a mejorar el clima laboral, ya que a todos nos gusta sentirnos incluidos en algo y eso hace el empowerment; es un proceso incluyente de modo que existe entusiasmo y actitud positiva para alcanzar los objetivos organizacionales de la empresa.
- ❖ Existe una mayor rapidez en los procesos de modo que la toma de decisiones es más eficiente y objetiva.

2.5. Requisitos para una adecuada implementación

Los requisitos del Empowerment para su aplicación son un paso previo y quizás el más importante. Para Keith Davis es necesario crear un esquema de trabajo para la implementación del Empowerment que permita visualizar los elementos que se tienen y los que se necesitan para preveer con anticipación⁵⁴.

⁵³ Anexo 1. Entrevista a Patrick Jones: Gerente Internacional de Capacitación de la Cadena Hotelera Marriott.

⁵⁴ Davis, Op. Cit., p.219.

El éxito de la implementación del programa depende del grado con el que se satisfagan los requisitos para la implementación. Estos son⁵⁵:

- ❖ *Tiempo adecuado para la participación.* La aplicación del empowerment difícilmente se dará en situaciones de urgencia. Dentro de la planificación, debe estar estipulado un tiempo previo para su ejecución.
- ❖ *Los beneficios potenciales son mayores que los costos.* Es decir, la aplicación de este programa no puede afectar al trabajo de los miembros de la organización. Por ejemplo, los empleados no se pueden dedicar tanto tiempo a participar, al grado de descuidar su trabajo.
- ❖ *Relevante para los intereses de los empleados.* El empowerment y su participación debe ser relevante e interesante para los empleados, de no ser así, para ellos resultará simplemente una añadidura de trabajo y no será grato el participar en el programa.
- ❖ *Capacidad adecuada de los empleados para manejar el tema.* Los participantes deben estar en la capacidad, deben tener las competencias necesarias y conocimientos técnicos para participar en el programa.
- ❖ *Capacidad mutua de comunicación.* Es necesario que los participantes puedan hablar el lenguaje del otro para que haya comprensión de los temas a tratar e intercambio de ideas.
- ❖ *Ninguna de las partes se siente amenazada.* Los participantes no deben ser amenazados para que sean parte de la implementación del programa de empowerment. Cuando los empleados sienten que la seguridad en su puesto también está en riesgo, es menos probable que decidan participar.

Para Patrick Jones, es imposible implementar un proceso de empowerment en la ausencia de los siguientes elementos:

- ❖ *Apoyo.* Si no existe apoyo se corre el riesgo de que una decisión mal tomada o, peor aún, una ausencia de decisión por falta de apoyo afecte directamente en los aspectos financieros, legales e incluso de seguridad de la empresa.

⁵⁵ *Ibíd.* p. 227.

- ❖ *Visión.* La visión y el planteamiento de objetivos y estrategias sirven de guía para alcanzar los objetivos. Si no existen es imposible que haya un crecimiento de la organización y, aun si las hubieran, es inútil emplearlas si éstas no son de conocimiento general de todos los miembros de la organización.
- ❖ *Trabajo en equipo.* El empowerment se fortalece del trabajo en equipo, la confianza, la cooperación para mejorar los procesos, para la toma de decisiones y el alcance de metas. Sin ello, es imposible sostener un proceso tan dinámico como el empowerment.
- ❖ *Conocimiento.* Si las tareas, responsabilidades y objetivos no son claros, son desconocidos y no son comunicados a todos los interesados, no se cumplirán a cabalidad los objetivos y metas trazadas. Esto tendría un impacto en el desempeño laboral ya que no sabrían con exactitud cuáles son sus responsabilidades en su puesto de trabajo.
- ❖ *Comunicación.* Con seguridad, la comunicación envuelve todos los procesos de implementación del empowerment. Por medio de la comunicación los miembros de la organización saben qué se espera de ellos, qué decisiones hay que tomar, cuáles son las metas, objetivos, estrategias, entre otros. Sin una buena comunicación, el proceso en sí, es imposible. La adecuada implementación de este programa, depende en su mayoría, de la correcta elección de herramientas comunicacionales para la transmisión de información.
- ❖ *Evaluación.* Si no existe un sistema de gestión del desempeño para la evaluación del rendimiento de cada una de las personas que integran la organización, no se puede obtener datos estadísticos que reflejen si hubo o no una mejora en los procesos. Estas evaluaciones identifican, también, los puntos fuertes y débiles de los empleados para así estructurar una acción pertinente y realizar cambios no previstos durante la ejecución del programa de empowerment en la empresa.

2.6. Pasos para la implementación

Ken Blanchard considera que la fórmula clave para que el proceso de facultar a los empleados funcione, está constituida por tres pasos básicos. Estos son⁵⁶:

- ❖ Compartir información
- ❖ Crear autonomía por fronteras
- ❖ Reemplazar la jerarquía por equipos autodirigidos

El compartir información con todos es el primer paso y, probablemente, el más difícil ya que no todos los gerentes están dispuestos a dar información sobre cómo camina el negocio. Sin embargo, es necesario recordar que la total apertura hacia el cambio es indispensable para la correcta aplicación de este proceso.

Es importante que la información que se va a compartir con todos sea relevante y pertinente. Por ejemplo, el conocimiento de las utilidades, presupuestos, participación de mercado, productividad, entre otros, son datos que –en la mayoría de empresas- se mantiene en secreto, pero su conocimiento general hará que todos sepan que su rendimiento influirá en esos valores y que el conocer esa información les da la misma importancia que cualquiera de los accionistas de la empresa. Cabe recalcar que la información debe ser compartida con palabras sencillas, de modo que ésta pueda ser comprendida ya que, no sirve de nada compartir datos que nadie entiende.

El éxito de compartir información es que los miembros de la empresa se convierten en socios valiosos que requiere la organización para manejar satisfactoriamente el alcance de sus objetivos. Además, este primer paso significa que hay confianza en el empleado y que la toma de decisiones también depende de sus ideas y aportes.

En conclusión, como Blanchard afirma, la información es la moneda para adquirir responsabilidad⁵⁷. Este es, entonces, el primer paso para dar empowerment al personal de una empresa. “Los miembros de una organización entienden la situación

⁵⁶ Ken Blanchard, Empowerment: tres claves para que el proceso de facultar a los empleados funcione en su empresa, Bogotá, ed. Norma, 2002, p.25.

⁵⁷ *Ibíd.* p.25.

de la empresa en términos claros y con ello crean confianza en toda la organización”⁵⁸.

Bajo un proceso de empowerment, los equipos deben tener toda la información que necesitan para tomar cualquier decisión importante que haya que tomar para satisfacer al cliente, asegurar la calidad y hacer de la compañía una entidad rentable.

El segundo paso de implementación es la creación de autonomía por fronteras. Este paso abarca todas las políticas y procedimientos que ofrece el sistema de gestión de la calidad. Ken Blanchard afirma que una empresa que piense en implementar el empowerment debe tener un sistema de gestión de calidad⁵⁹.

Las políticas y procedimientos tienen la capacidad de canalizar la energía en la dirección que la empresa le quiera dar. El empowerment requiere de guías para que los empleados no vuelvan a caer en viejos hábitos. Estas guías, procedimientos y políticas las define cada organización a base de sus necesidades y a los requerimientos para la implementación de este programa de participación empresarial.

Además de estas guías es necesario sustentar las políticas y procedimientos en un sistema de administración internacional denominado: Balanced Scorecard. Este sistema es de medición, creado por Robert Kaplan y David Norton, que presenta un cuadro de mando integral de objetivos tanto operativos como financieros utilizado para las organizaciones⁶⁰.

Para Kaplan y Norton, lo que uno mide, es lo que logrará⁶¹. Es decir, a medida que se amplía la visión y se incluyen nuevos parámetros de medida, se podrán alcanzar objetivos que van más allá de los operativos y financieros. Por ello, el empowerment requiere la aplicación del BSC para definir los procesos internos que la organización debe mejorar con el empowerment.

⁵⁸ Davis, Op. Cit., p. 229.

⁵⁹ Blanchard, Op. Cit., p.28.

⁶⁰ David Kaplan y Robert Norton, “The balanced ScoreCard-Measure that drives performance” Harvard Business Review 92105 (1992), p. 72.

⁶¹ Ibíd. p. 72.

A continuación se ilustrarán las premisas del BSC en el momento de alinear una organización a base del empowerment y sus respectivos parámetros de medida.

Tabla No 2. Fuente: Ken Blanchard, Empowerment: tres claves para que el proceso de facultar a los empleados funcione en su empresa, Bogotá, ed. Norma, 2002, p.28.

BSC y Empowerment		
PARÁMETRO	EMPOWERMENT	BSC
Misión.	¿En qué negocio está usted?	¿Por qué existimos?
Valores	¿Cuáles son sus guías operacionales?	¿Qué es importante para nosotros?
Imagen	¿Cuál es su visión de futuro?	¿Qué queremos llegar a ser?
Metas	¿Qué debe hacerse?, ¿cuándo?, ¿dónde?, ¿cómo hace usted lo que hace?	¿Cuáles son nuestras prioridades?
Papeles	¿Quién hace cada cosa?	¿Qué necesito hacer yo?
Estructura organizacional y sistemas	¿Cómo apoya usted lo que quiere hacer?	Iniciativas y estrategias.

En este caso, el BSC e incluso las normas ISO9000, exigen que cada departamento traduzca la visión y los objetivos en papeles y metas que tengan significado para cada uno de ellos. Esto se denomina despliegue de objetivos; es decir, se interpreta la filosofía organizacional de modo que estos puedan ser aplicados a cada uno de los departamentos que conforman la organización. Es importante que las reglas, procesos y políticas sean examinadas de modo que siempre contribuyan al modelo de organización que plantea el empowerment.

El tercer y último paso es el reemplazar la jerarquía, por equipos autodirigidos. Cuando estos equipos están formados correctamente, fusionan todos sus conocimientos, capacidades y aptitudes en una fortaleza única que supera notoriamente a un trabajo desagrupado. Justamente las normas ISO habla de un desarrollo de competencias para el trabajo en equipo y el BSC habla de un aprendizaje y crecimiento para el perfeccionamiento del trabajo en equipo.

Según Blanchard, un equipo autodirigido es un grupo de colaboradores con autoridad suficiente para poder responder por todo un proceso de trabajo que provee un producto o servicio a un cliente interno o externo⁶². El empowerment sugiere entregar el poder para que el trabajo sea realizado de manera óptima. Sin embargo, así como el poder está en todos los miembros del equipo, la responsabilidad recae también sobre cada uno de ellos. Los empleados están en la obligación de rendir cuentas sobre el poder conferido siempre.

Un equipo autodirigido desempeña las funciones de los jefes. Todos están en la capacidad de “evaluar información, analizarla y resolver lo que se debe hacer y traspasar decisiones a otros”⁶³.

Conjuntamente con la implementación de un BSC, la creación de equipos autodirigidos y el desarrollo de planes estratégicos se espera que se pueda evaluar el grado de satisfacción con los productos y servicios que se brinda, examinar nuevos equipos y procedimientos, investigar e impartir el entrenamiento que los empleados van a necesitar en el futuro, así como también proyectos especiales de la empresa.

En conclusión, los equipos autodirigidos pueden hacer más que el trabajo de cada uno de los miembros por su cuenta. La capacitación, compromiso y apoyo constante debe venir de los niveles superiores de la compañía y, si este recurso es implementado correctamente, con certeza se puede reemplazar la vieja jerarquía por una más participativa y comprometida.

2.7. Barreras para la implementación

Las barreras o factores de contingencia están presentes en todo tipo de programa de Talento Humano, estos factores pueden estar presentes en la misma organización, en el ambiente, en sus líderes, entre otros. Independientemente de la barrera existe un riesgo de que influyan en el éxito o fracaso de la implementación del empowerment.

⁶² Ken Blanchard, Empowerment: tres claves para que el proceso de facultar a los empleados funcione en su empresa, Bogotá, ed. Norma, 2002, p.29.

⁶³Ibid. p.25.

Precisamente el ignorar las posibles barreras produce resultados no esperados con respecto al empowerment. Por el contrario, si se conocen los posibles factores de contingencia y se encuentran presentes en la organización, es muy probable que estos sean anulados y no interfieran en los resultados de la implementación de este programa.

Una de las barreras más influyentes es la necesidad distinta de participación en los empleados. “Algunos empleados desean la participación más que otros”⁶⁴. En la mayoría de casos, el nivel de instrucción influye en ello; quienes posean un nivel de instrucción superior, normalmente, estará dispuesto a participar en un programa de empowerment y su rendimiento se verá perjudicado si estas necesidades no son satisfechas. Sin embargo, hay ciertos miembros que se sienten más cómodos mientras sean tomados en cuenta lo menos posible.

“La diferencia entre la participación deseada y real de los empleados brinda una medida de la efectividad potencial de la participación”⁶⁵. De este modo, se considerará participación insuficiente cuando los empleados quieren mayor participación de la que la empresa les ofrece y se considerará participación excesiva en el caso contrario.

Otra barrera muy importante para poner a consideración es “el grado en que todos los empleados reconocen que las oportunidades brindadas se acompañan de un conjunto de responsabilidades”⁶⁶. Es decir, la base de este factor de contingencia radica en qué tan bien comunicados están los empleados de modo que comprendan sus responsabilidades, derechos y deberes dentro de la empresa.

De este modo, los empleados y gerentes deben cumplir con una serie de acciones para eliminar las barreras en la aplicación del empowerment y cumplir con las expectativas de la organización. A continuación se presentará una tabla que ilustrará dichas responsabilidades.

⁶⁴ Keith Davis y John W. Newstrom, Comportamiento humano en el trabajo, México, ed. McGraw-Hill/Interamericana editores S.A., 2003, p.229.

⁶⁵ *Ibíd.* p.230.

⁶⁶ *Ibíd.* p.231.

Tabla No 3. Fuente: Keith Davis y John W. Newstrom, Comportamiento humano en el trabajo, México, McGraw-Hill/Interamericana editores S.A., 2003, p. 231.

Responsabilidad de Empleados y Gerentes		
ACTIVIDAD	EXPECTATIVA CON LOS EMPLEADOS	EXPECTATIVA CON LOS GERENTES
Aceptar responsabilidad plena por sus acciones y las consecuencias de éstas	X	
Operar dentro de las políticas organizacionales relevantes	X	
Contribuir como miembros del equipo	X	
Respetar y buscar las perspectivas de los demás	X	
Ser fieles y éticos en sus acciones derivadas del empowerment	X	
Mostrar autoliderazgo responsable	X	
Identificar los problemas a los que se debe hacer frente		X
Especificar el nivel de participación deseada		X
Aportar información pertinente y capacitación		X
Asignar recompensas justas		X

Básicamente, muchas organizaciones fracasan en la implementación del empowerment ya que no le dan la importancia debida y no comunican de manera pertinente, concreta y detallada a todo el personal cuáles son los objetivos que buscan con este cambio radical. Es necesario que los nuevos deberes, responsabilidades, limitaciones, autoridad y campo de acción para cada uno de los miembros de la organización, esté totalmente claro para todos.

2.8. Competencias requeridas para la implementación del empowerment

La competencia es “una característica subyacente en un individuo que está casualmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una *performance* superior en un trabajo o situación”⁶⁷. Esto quiere decir que la competencia forma parte de cada persona y ésta, a su vez, predice el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales. Sus formas de comportamiento serán definidas por las competencias que tengan los miembros de una organización y, por supuesto, esto

⁶⁷ Spencer, Lyle M. Spencer, Signe M, Competence at work, models for superior performance, Chicago, ed. John Wiley & sons, Inc., 1993, p.24.

tendrá un efecto valiosísimo en el éxito o fracaso de la implementación de un programa de empowerment pues exige un cambio radical en las formas de trabajo.

2.8.1. Clasificación de las competencias

Según Spencer y Spencer existen cinco tipos de competencias principales: motivación, características, concepto propio o concepto de uno mismo, conocimiento y habilidad⁶⁸.

- ❖ *Motivación.* Esta competencia contempla los intereses que una persona considera o desea consistentemente. Por medio de las motivaciones, el comportamiento de las personas es dirigido hacia determinadas acciones u objetivos.
- ❖ *Características.* Estas competencias corresponden a las características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información. Por ejemplo, el buen estado físico es una competencia para quien opere las máquinas sopladoras en Avioplast S.A. ya que el trabajo demanda bastante movimiento y agilidad.
- ❖ *Concepto propio o concepto de uno mismo.* Tiene relación con las actitudes, valores o imagen propia de una persona. Por ejemplo, la confianza en uno mismo, la buena autoestima, la seguridad, entre otros.
- ❖ *Conocimiento.* La información que una persona posee sobre áreas específicas. Por ejemplo, los operarios de Avioplast S.A. deben saber cómo funciona la máquina. Ésta es una competencia indispensable en el proceso de selección de personal.
- ❖ *Habilidad.* Por último, ésta corresponde a la capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental. Por ejemplo, la capacidad de un bodeguero para almacenar las botellas de plástico en el menor tiempo posible .

Todas éstas son importantes y sin embargo, tienen un nivel distinto de complejidad. El conocimiento y la habilidad, por ejemplo, son competencias relativamente superficiales, saltan a la vista. A su vez, éstas son aptas para desarrollarse rápidamente y de manera económica para la organización porque su recurso principal es la capacitación.

⁶⁸ *Ibíd.* p.26.

Por otro lado, las competencias de motivación y características son más difíciles puesto que éstas se encuentran dentro de la personalidad y son complicadas de percibir a primera vista. Por ello, se ha creado un modelo que clasifica a las competencias en dos grupos grandes.

Tabla. No 4. Spencer, Lyle M. Spencer, Signe M, Competence at work, models for superior performance, Chicago, ed. John Wiley & sons, Inc., 1993, p.24

Modelo del Iceberg	
VISIBLE	NO VISIBLE
(más fácil de identificar y abordados con más frecuencia)	(más difícil de identificar)
Destrezas	Concepto de uno mismo
Conocimientos	Rasgos de personalidad

Normalmente las organizaciones, en el proceso de selección de personal, dan mayor importancia a las competencias visibles (destrezas y conocimientos). Sin embargo, la ausencia de estas competencias puede ser remediada con capacitación y entrenamiento. Por otro lado, la ausencia de competencias no visibles es más difícil de combatir puesto que estos rasgos de la personalidad influyen profundamente en la persona y, por consiguiente, en su desempeño laboral. Si se considera a todo esto como una cadena, la ausencia de competencias de motivación y características repercute, con seguridad, en el clima laboral y, consecuentemente, en la rentabilidad de la organización.

Por ello, para la implementación del empowerment es necesario que tanto las competencias visibles como las no visibles sean tomadas en cuenta en el momento de selección de personal. Además significa un punto extra para considerar como requisito para la implementación de este programa puesto que, de no tener las competencias necesarias, el empowerment no podrá asimilarse y no se obtendrán los objetivos deseados.

CAPÍTULO 3: AVIPLAST S.A.

3.1. Características generales

Para el desarrollo de esta disertación se ha elegido a la empresa Aviplast S.A. que funciona desde el 2008. Esta empresa se dedica a la producción de botellas desechables y, actualmente, al reciclaje del plástico para la reventa. Sin embargo, una de sus metas, a nivel productivo, es la de reciclar la botella “desperdicio” para convertirla en materia prima nuevamente (preforma PET) y, de este modo, reducir los costos de producción.

Aviplast S.A. se encuentra ubicada en la Panamericana Sur, sector San Alfonso, en Aloag. Los accionistas de esta empresa son Alfredo Mora, Pablo Riofrío y Carlos Sarche quienes también administran la fábrica Olympic Juice Olyjuice Cía. Ltda. (Orangine)⁶⁹. Si bien es cierto, la inversión inicial fue muy fuerte, la empresa -en este corto período- se ha desarrollado con normalidad e incluso ya ha reflejado rentabilidad.

Aviplast S.A. cuenta con la colaboración de diez empleados, por tanto, ellos adaptan sus funciones a las necesidades del trabajo diario. La cantidad de miembros de esta empresa es una de las razones más importantes para ser objeto de estudio dentro de esta disertación ya que se puede implementar nuevos procesos de trabajo y obtener grandes ventajas de ello.

Cabe recalcar que, por el momento, la empresa cuenta con una sola máquina sopladora. Ésta trabaja las veinticuatro horas del día, seis días a la semana. Por lo tanto, quienes operan la máquina trabajan por turnos de doce horas cada uno, los cuales reciben todos los beneficios de ley. El primero (7 a.m. a 7 p.m.) y el segundo (7p.m. a 7a.m.).

⁶⁹ Información otorgada por la Gerente Administrativa de Aviplast S.A.

3.2. Filosofía corporativa de Aviplast S.A.⁷⁰

3.2.1. Misión

Somos una industria productora y distribuidora de botellas desechables PET de excelente calidad para consumo masivo de bebidas gaseosas a nivel local.

3.2.2. Visión

Ser la industria principal del Ecuador de producción y distribución de botellas desechables PET.

3.2.3. Valores corporativos

- ❖ Orientación al cliente
- ❖ Compromiso con los resultados
- ❖ Interés por el medio ambiente
- ❖ Responsabilidad Social
- ❖ Integridad

3.3. Análisis P.E.S.T.A. de Aviplast S.A.

Al momento de diagnosticar analíticamente el estado pasado y presente una empresa y para poder visualizar sus futuras proyecciones, los investigadores utilizan esquemas o tablas; cada cual con sus respectivas características, bondades y alcances, y todas en atención a proveer al usuario alguna manera de esquematizar la información existente.

Entre estas opciones, el análisis PESTA es una herramienta de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un mercado, y en consecuencia, la posición, potencial y dirección de un negocio. Es una herramienta de medición. PESTA está compuesto por las iniciales de factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos y Ambientales, utilizados para evaluar el mercado en el que se encuentra un negocio o unidad.

⁷⁰ Manual de Identidad corporativa de Aviplast S.A.

Esta modalidad analítica es considerada en este punto porque ayuda a tener en cuenta qué influencias del entorno han sido especialmente importantes en el pasado y a saber hasta qué punto ocurren cambios que las pueden hacer más o menos significativas en el futuro. Es pues del tipo de herramientas de pertinencia para el análisis del sector y, en este caso, nos permitirá esquematizar la información desarrollada a lo largo del presente para terminar de entender cuáles son las estrategias que existen.

Tabla. No 5. Fuente: Revisión documental de Avioplast S.A.

Factores	Evento Descripción	Impacto				
		Carácter		Nivel		
		Positivo	Negativo	Alto	Medio	Bajo
Políticos	❖ Procesos y entidades regulatorias	❖ Legalidad jurídica			x	
	❖ Importación materia prima	❖ Libre importación de resina	❖ Altos costos	x		
	❖ Situación política nacional	❖ Expectativas	❖ Riesgo potencial	x		
Económicos	❖ Situación económica local	❖ Acceso al crédito	❖ Recesión	x		
	❖ Tendencias de la economía local	❖ Expectativas	❖ Expectativas		x	
	❖ Impuestos específicos	❖ Preferencias	❖ Legislación con continuos cambios		x	
	❖ Ciclos de mercado	❖ Mercado en crecimiento		x		
Sociales	❖ Plazas de trabajo	❖ Expectativas	❖ Limitaciones a más empleados	x		
	❖ Imagen de la marca, la tecnología y la empresa		❖ Deficiencia en marketing		x	
	❖ Nivel educativo promedio de los empleados		❖ Necesidad de conocimientos técnicos		x	
Tecnológicos	❖ Factor social circundante	❖ Entorno satisfactorio		x		
	❖ Desarrollo tecnológico competidores	❖ Parámetros comparativos	❖ Parámetros comparativos		x	
	❖ Madurez de la tecnología	❖ Maquinaria de origen chino	❖ Técnica nacional insuficiente	x		
	❖ Capacidad y madurez de la mano de obra	❖ Operarios experimentados	❖ Capacitación		x	
	❖ Asuntos de propiedad	❖ Moldes propios y únicos			x	

Factores	Evento Descripción	Impacto				
		Carácter		Nivel		
		Positivo	Negativo	Alto	Medio	Bajo
	intelectual ❖Potencial de innovación	❖Proyectos a futuro	❖Alto costo maquinaria nueva	x		
Ambientales	❖Asuntos ecológicos	❖Prevención daños ambientales	❖Prevención ante grandes riesgos	x		
	❖Reciclaje de material procesado	❖Buen uso de materiales	❖Tratamiento mecánico	x		
	❖Protección a los operarios	❖Equipos adecuados	❖Uso no generalizado		x	
	❖Factor ruido	❖Protección personal	❖Difícil de controlar	x		

3.3.1. Factor político

Factores administrativos, legales y reguladores en los que Avioplast S.A. opera.

❖ *Procesos y entidades regulatorias*

Las exigencias de los entes de control estatales deben ser satisfechas continuamente, al igual que cualquiera otra planta industrial pequeña o grande. Y esta línea satisfactoria constituye un factor positivo porque, por ejemplo, al momento de realizar importaciones de materia prima, es necesario que la planta se encuentre dentro de la denominada “lista blanca” de la Corporación Aduanera, requisito sin el cual no se puede traer al país la resina necesaria para la producción⁷¹. Las regulaciones que al respecto se emiten en los estamentos estatales son continuas, variables y hasta cierto punto, engorrosas; pero son un requisito indispensable. Un ejemplo claro: la situación empresarial en los registros del SRI, que exige, del lado administrativo, control frecuente, actualizaciones constantes y claras declaraciones en cuanto a tributación fiscal. Uno de los principios del actual gobierno se basa en la conducta tributaria; y, nos guste o no, debemos atenernos a las nuevas reglas porque de lo contrario las consecuencias podrían ser bastante molestas para el bienestar empresarial.

⁷¹ Información otorgada por la Gerente Administrativa de la empresa.

❖ *Importación materia prima*

Aviplast S.A. trabaja exclusivamente con resina sintética. Este derivado del petróleo no se elabora en el Ecuador. La única manera de proveerse es la importación⁷². La empresa, inicialmente la adquiría a través de intermediarios nacionales que facilitan esas tareas; y, últimamente se ha decidido por la importación directa. De la manera que sea, el problema radica en los altos precios del producto. Como referencia, el kilogramo de resina tiene un costo de alrededor de 1.78 USD, costo que varía constantemente. Y la empresa requiere por lo menos de veinte toneladas mensuales, de forma que, evidentemente, los rubros son bastante altos⁷³. El Gobierno ha decretado que los trámites de importación de este material sean bastante fluidos; que no estén sometidos a restricciones e impuestos adicionales como en otros productos (por ejemplo: llantas, en donde las cargas extras son considerables, supuestamente con el fin de promover el consumo de producto nacional; o, el caso de los artículos suntuosos: perfumes, etc.), sin embargo la fluctuación mundial del precio del petróleo (nuestro producto natural y paradójicamente, nuestra imposibilidad técnica de procesarlo que obliga al país a exportarlo en bruto e importar sus derivados terminados) hace que el precio de la resina sintética esté siempre en aumento. En los años de funcionamiento de la empresa no se ha producido en ningún momento rebaja alguna, solamente incrementos.

❖ *Situación política nacional*

Es evidente que de cómo le vaya al país en lo político dependerá no solo este elemento del análisis empresarial, sino todos. El país ha entrado en una etapa política que lleva ya más años de los que cualquier otro gobierno de las dos últimas décadas ha durado. De manera que, queramos o no aceptarlo, vivimos un período de estabilidad política. Que existe una profunda división entre los ecuatorianos es indudable, pero las encuestas, sondeos y en particular, la percepción popular en las calles, parece advertir con claridad,

⁷² *Ibíd.*

⁷³ *Ibíd.*

que pese a la oposición al parecer creciente, en caso de producirse nuevas elecciones el ganador será el gobierno actual. Polémicas aparte, lo importante en cuanto a Avioplast S.A. radica en que, nos guste o no, la recepción nacional al crédito y a la inversión extranjera están en ritmo descendente, de forma que los riesgos potenciales advierten de restricciones crediticias, dificultades internas de financiamiento y situaciones algo incómodas en cuanto a legislaciones salariales que sin duda pueden afectar el desenvolvimiento empresarial.

3.3.2. *Factor económico*

Sistema económico donde se desenvuelve la empresa

❖ *Situación y tendencias de la economía local*

Por tratarse de una temática que afecta a lo general, ya se mencionó su nivel de afectación en el párrafo anterior. Cabe insistir que en lo económico es un elemento constitutivo básico porque el acceso al crédito es totalmente fundamental. Avioplast S.A. mantiene excelentes relaciones crediticias con el sistema bancario local; es un ente de crédito registrado, lo que facilita su labor diaria. Evidentemente se debe correr con los costos cada vez mayores del mantenimiento del crédito bancario. Por un lado, y por otro, buscar los mecanismos suficientes para enfrentar la recesión económica que sin duda se presenta en el país y parece va a incrementarse en los próximos años.

❖ *Impuestos específicos*

Avioplast S.A. como ya se ha mencionado, tiene como objetivo producir envases desechables de plástico que finalmente contendrán bebidas refrescantes. Técnicamente se trata de resina PET, que es primero inyectada en la máquina que la transformará en preforma; y posteriormente ésta será soplada en otro equipo que, a base de aire comprimido y moldes específicos, botará al fin el producto terminado: botellas desechables⁷⁴. Como es fácil notar, en este proceso no se involucra ningún tipo de cargos impositivos. Esta carga se presenta en otra parte del proceso y en otra planta industrial. Se habló

⁷⁴ *Ibíd.*

ya de un cliente cautivo, es decir, la producción es entregada a un solo cliente que posee una planta de embotellamiento. Son ellos quienes están expuestos al factor de impuestos, por ser los embotelladores. Pero, los dueños y accionistas de las dos plantas son los mismos. Eso explica claramente aquello de “cliente cautivo”. El gobierno liberó desde años atrás, a este tipo de industriales (embotelladores de bebidas gaseosas) de significativas cargas tributarias, con la finalidad de promover esta rama industrial. Los efectos se ven en cualquier estantería con la diversidad de bebidas refrescantes, energizantes, etc. de todo tipo. De manera que, este es un factor definitivamente positivo que en algo alivia la carga en costos que significa importar la materia prima.

❖ *Ciclos de mercado*

Las empresas dedicadas a la elaboración de botellas terminadas son bastante numerosas en el país. Piénsese simplemente en que la transnacional Coca Cola tiene implementadas en sus instalaciones embotelladoras secciones gigantes que cuentan con hasta treinta máquinas inyectoras y sopladoras. Compárese tales dimensiones con Aviplast S.A., que cuenta con solo una máquina de cada tipo. Así mismo, volviendo al ejemplo, Coca Cola tiene un cliente cautivo (ellos mismos y funcionan en el mismo lugar) y la analogía con Aviplast S.A. es evidente⁷⁵. Esta es una estrategia mercadotécnica común en todas partes, cuyo resultado es que cada empresa, del tamaño que sea, busque contar con propia planta productora. Pese a tal “cautiverio”, existen numerosas empresas dedicadas a lo mismo pero por separado. Lo que ha generado dos circunstancias espontáneas: una libre competencia que es desde todo punto de vista beneficiosa y por otro lado, una especie de “comunidad” que comparte tanto el mismo nicho comercial como también las dificultades técnicas de mantenimiento, como se verá más adelante. Lo que claramente habla de que es un mercado en constante crecimiento y las posibilidades de desarrollo son bastante halagadoras.

⁷⁵ *Ibíd.*

Hasta aquí, si se puede separar de alguna manera, los factores que netamente tienen que ver con la empresa desde su óptica justamente empresarial.

3.3.3. Factor social

Creencias, valores y actitudes de las personas del entorno empresarial.

❖ *Plazas de trabajo*

Aviplast S.A. tiene un rol de apenas diez personas. De ellos, ocho son netamente operarios técnicos y manuales. Se trata, claramente, de una pequeña planta industrial. Las proyecciones de crecimiento están presentes; es más, esta empresa comenzó con apenas dos operarios. De forma que el pensar en crear más plazas de trabajo es algo que llegará más temprano que tarde, junto con las respectivas adecuaciones al presupuesto de la empresa. Este proceso evidentemente conlleva una carga social. ¿Hasta qué punto puede extenderse la empresa? ¿Cuáles deberán ser las normas de selección? ¿Cuál el proceso de evaluación? Este es el campo de la comunicación organizacional y del empowerment. Naturalmente, para los accionistas, estos términos sonarán por lo menos a extraños si no a descabellados: pero se trata de un proceso que será sin duda indispensable. Aunque sus directivos lo hagan “a la manera de antes”, intrínsecamente será una aplicación de las innovaciones comunicacionales actuales. Uno de los objetivos de este trabajo.

❖ *Imagen de la marca, la tecnología y la empresa*

La marca representativa de la embotelladora, La Orangine, está registrada y goza de aceptación en el mercado nacional. No así la imagen de la planta industrial, que siempre permanece en un segundo plano. Sin embargo, por el diario trabajo, las relaciones con otras empresas similares, ha hecho que su actividad no sea desconocida en ese plano de actividad. Los nexos con proveedores, competencia, asistencia técnica, etc. hablan de la necesidad de impulsar, aunque sea en ese nivel, la configuración de su imagen como empresa, por pequeña que sea.

❖ *Nivel educativo promedio de los empleados*

Del cuerpo de operarios, aquellos que se consideran “jefes de turno” lo son por su experiencia en el trabajo. Los demás han sido reclutados por

referencias de terceros, es decir sin un proceso técnico de selección. Los resultados han sido variables. Ha sido necesario, en algún punto, despedir a ciertos empleados y enrolar a otros. El proceso productivo es mecánico y manual a la vez. En lo mecánico, las máquinas son manejadas por los jefes de turno, por su experiencia; y el producto terminado es embalado manualmente en fundas grandes, etiquetadas y almacenadas para su entrega a los camiones de la embotelladora⁷⁶. Salta a la vista que para estos trabajos no se requiere de estudios superiores o algo parecido, de forma que resulta obvio que el nivel educativo de los empleados corresponda a los niveles medio y bajo de la escala social ecuatoriana.

❖ *Factor social*

La empresa procura mantener y auspicia un entorno ambiental agradable para todos sus miembros. Las relaciones interpersonales son de acercamiento y confianza, totalmente personalizadas por cuanto el limitado número de integrantes se presta para tal condición. Se mantienen las elementales normas de espacios administrativos y operativos y se procura mantener una definición de funciones para cada quien. En cuanto al entorno social externo, el lugar físico que ocupa, mantiene a la empresa convenientemente aislada de sectores poblados que de alguna manera pudieran objetar por alguno de los efectos que, inevitablemente, toda actividad industrial conlleva.

3.3.4. Factor tecnológico

Para evitar la obsolescencia y promover la innovación (nuevos productos, nuevos procesos, etc.)

❖ *Desarrollo tecnológico competidores*

El mundo del plástico es como un círculo, todos los involucrados llegan a conocerse entre sí en algún momento y por diversas circunstancias. La competencia de las pequeñas plantas es prácticamente nula frente a los grandes emporios; y realmente no se habla estrictamente de competencia por mercados sino solamente al momento de demandar fuentes de

⁷⁶ *Ibíd.*

aprovechamiento de materia prima. Por lo demás, al menos al nivel de los pequeños industriales, se llega incluso a compartir asistencia técnica y algunas veces hasta repuestos, que por ser importados no se los tiene siempre a la mano⁷⁷. Curiosamente, las máquinas que en país existen en este campo provienen por lo general de los mismos o similares productores, de forma que el desarrollo tecnológico de la competencia no se mide en adelantos técnicos, sino más bien en número de equipos. Naturalmente, frente a las grandes plantas, es imposible competir porque sus equipos tienen mayor capacidad, pero, como ya se mencionó, todos trabajan básicamente para sus “clientes cautivos” de manera que *competencia*, en la forma que tradicionalmente la concebimos, adquiere en este plano una tonalidad diferente.

❖ *Madurez de la tecnología*

Aviplast S.A. es una planta prácticamente nueva en el mercado, por lo tanto está en proceso de maduración tecnológica. Cabe resaltar que, como en toda planta de este tipo, los equipos trabajan las veinticuatro horas, por lo que las averías son inevitables; añadido el hecho de que la sopladora es un equipo que absorbe aire comprimido y lo “sopla” hacia unos moldes que contienen la preforma y la expulsa convertida ya en botella, en un proceso mecánico de piezas de metal especial que chocan entre sí constantemente. Los daños por desgaste son pues constantes, requiriendo entonces el auxilio de técnicos nacionales, porque el tamaño empresarial no da como para contar con el auxilio de técnicos extranjeros. Esto desde el punto de vista mecánico. Desde el eminentemente tecnológico, las máquinas poseen “cerebros electrónicos” o tarjetas de programación, paneles de control y todos los aditamentos que las identifican claramente como adelantos técnicos de la actualidad. Claro que al nivel empresarial del que hablamos, pensar en una constante renovación de equipos conlleva costos que difícilmente podrían ser cubiertos.

❖ *Capacidad y madurez de la mano de obra*

Los empleados operarios maduran en su trabajo con la experiencia que van adquiriendo paulatinamente. A nivel de jefes de turno, se exige de ellos, y lo

⁷⁷ *Ibíd*

cumplen cabalmente, que se apersonen en el mantenimiento de los equipos. La idea es que ciertos daños específicos puedan ser solucionados sin necesidad de recurrir a agentes externos. La administración ha generado una estrategia que pretende que los jefes de turno sean capaces de tomar sus propias decisiones, solucionar problemas solucionables y definir alcances y posibles soluciones a aquellos que ya escapen de sus posibilidades. Esta modalidad pretende también crear una imagen de autoestima en el personal que a la vez incite a los demás a inmiscuirse en las tareas de mantenimiento general.

❖ *Asuntos de propiedad intelectual*

El producto terminado, la botella plástica, no tiene logo alguno o marga registrada que la distinga de otros. La distinción viene dada por la etiqueta adjunta, pero este proceso de etiquetado se cumple en la planta embotelladora. De manera que *propiedad intelectual* se puede aplicar solamente al ensamblaje del molde. Este aditamento es una pieza de regular tamaño, realizada con una aleación especial de acero que contiene una serie de cavidades en donde cabrán las preformas que serán “sopladas”, inyectadas con aire hasta formar la botella⁷⁸. Este molde debe soportar constante fricción y choque por lo que requiere de alto grado de resistencia y es, definitivamente y por los mismos motivos, proclive a constantes daños y averías. En este punto pues, se puede hablar de *propiedad intelectual*, aunque sin necesidad de registrarla legalmente, porque esta pieza es única, irrepetible.

❖ *Potencial de innovación*

El proceso productivo empieza con la preforma, finaliza con el soplado y como añadido se completa con la extrusión. Inicialmente la preforma se adquiría, como materia prima, a proveedores nacionales; esta debilidad se subsanó desde la adquisición de una máquina inyectora, abaratando así costos de producción. El producto terminado es, como ya se mencionó, embalado, etiquetado y embodegado hasta su entrega. En el intermedio existe otro proceso, denominado extrusión, que consiste en la producción de *Strecht film*, que no es sino un plástico de baja densidad (en términos de consistencia) que

⁷⁸ *Ibíd.*

al ser aplicado sobre cualquier cosa se adhiere a ésta dándole así protección especial⁷⁹. Este material no es producido en Aviplast y es una de las innovaciones que pronto tendrán lugar. Una más, la implementación de un equipo que produzca fundas plásticas para embalaje, con lo que el proceso de producción estaría más o menos completo, claro que con la delimitación de cantidad, es dentro, dentro de la delimitación de una pequeña planta industrial.

3.3.5. *Factor ambiental*

❖ *Asuntos ecológicos*

La planta industrial está expuesta y expone a sus equipos y miembros humanos a un constante riesgo de alteración ecológica, por la naturaleza propia de sus elementos mecánicos y de la materia prima utilizada. Las instalaciones físicas son amplias y con suficiente aeración, los equipos existentes están fijados al piso de concreto y separados entre sí razonablemente⁸⁰. Se han tomado las precauciones del caso, pero el desgaste y afectación al entorno ecológico son inevitables. Aunque daños físicos directos no se registran: no hay residuos que atenten a la estructura de los suelos agrícolas vecinos. Ya se mencionó que el sistema funciona a base de aire comprimido, es decir, existen compresores que para su refrigeración requieren de agua; es así que se produce, descargas de agua utilizada, que no es un contaminante directo ni nocivo, pero sí, cuando se producen derrames o daños en los compresores va a parar directamente al piso y de allí al exterior circundante⁸¹. No en mayor grado, pero sí constituye una afrenta ecológica que aún no ha sido corregida.

❖ *Reciclaje de material procesado*

En cuanto a la materia prima ya convertida primero en preforma y luego en producto terminado, en ambos procesos: inyección y soplado, se obtiene productos defectuosos, que no pasan a empaque y bodegaje. Estos residuos sí son contaminantes, aparte de que constituyen pérdida de material, por lo tanto

⁷⁹ Información otorgada por Jefe de turno de la empresa.

⁸⁰ Observación dirigida en la planta

⁸¹ Información otorgada por el Jefe de turno

de dinero. La solución ha sido el reciclaje, para lo cual, en un sitio aparte y adecuado, se cuenta con un molino eléctrico donde estos residuos son reciclados para su posterior reinsertión en la producción normal.

❖ *Protección a los operarios*

Los factores contaminantes del medio ambiente son varios y, lastimosamente, inevitables dada la naturaleza del trabajo. Varias medidas se han tomado en cuanto a las medidas de protección al personal. Se han dictado normas de trabajo que deben ser observadas por todos los involucrados, en referencia al uso de overoles y calzado adecuados, a la protección física de ojos, manos y oídos. Mucho énfasis en cuanto a la manipulación correcta de las conexiones eléctricas, porque se trabaja con corriente trifásica, la que como es conocido por todos, produce daños irreparables en caso de accidentes.

❖ *Factor ruido*

El ruido es el efecto del trabajo que más notoriedad adquiere dentro de los resultantes ecológicos. El choque continuo de los elementos metálicos, la actividad de los compresores, de la manipulación de cargas embaladas por medio de montacargas, los motores que facilitan la energía necesaria producen un ruido constante y fuerte. Los operarios tienen la obligación de usar “orejeras industriales” a pesar de no estar acostumbrados a incluirlos en su uniforme.

3.4. Análisis de las cinco fuerzas competitivas en la industria en dónde compete Aviplast S.A.

El análisis de las cinco fuerzas competitivas es “un modelo estratégico elaborado por el economista y profesor Michael Porter de Harvard Business School en 1979”⁸².

Este modelo permite analizar cualquier industria en términos de rentabilidad. Para Porter, la rivalidad entre los competidores es el resultado de la combinación de cinco fuerzas o elementos⁸³:

⁸² http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas. En línea: 22 de noviembre 2010.

- ❖ Poder de negociación de los Compradores o Clientes.
- ❖ Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores.
- ❖ Amenaza de nuevos entrantes.
- ❖ Amenaza de productos sustitutos.
- ❖ Rivalidad entre los competidores.

La industria del plástico ha tenido un crecimiento importante en los últimos años y, por ello, es importante realizar un estudio de las cinco fuerzas competitivas de la industria en donde compite Aviplast S.A. ya que, este enfoque ayudará a superar y convertir las desventajas en condiciones favorables para aumentar sus beneficios o incluso para evitar el fracaso total. Para este análisis se han tomado los parámetros establecidos por Porter y se lo ha aplicado al entorno competitivo de Aviplast S.A. y no a toda la industria del plástico.

La razón principal es que la empresa, que está en proceso de desarrollo, necesita una visión preliminar de su entorno para buscar un posicionamiento en el mercado. Una vez que haya logrado este objetivo, se debe replantear este análisis con una visión macro del entorno competitivo. Es decir, el entorno general de la industria. A continuación se presentará el cuadro del análisis de las cinco fuerzas mencionadas.

Tabla No 6. Fuente: Revisión documental de Aviplast S.A.

Análisis de las cinco fuerzas competitivas		
UNIDAD DE ANÁLISIS	CARACTERÍSTICAS	VARIABLE
Cliente	Orangine S.A.: Empresa con ochenta años de trayectoria productora de bebidas gaseosas con una amplia gama de productos.	<i>Poder de negociación:</i> Alto
Proveedor	Agricominsa (Guayaquil): Fábrica con alta tecnología. Es el productor más grande de materia prima, preforma PET, de la Costa ecuatoriana.	<i>Poder de negociación:</i> Alto
Proveedor	Empactplast (Quito): Fábrica de la región Andina. Relativamente nueva. Sus accionistas, a su vez, son propietarios de DANEC S.A.	<i>Poder de negociación:</i> Alto

⁸³ http://www.12manage.com/methods_porter_five_forces_es.html. En línea: 22 de noviembre de 2010.

Competidor Potencial	Agricominsa (Guayaquil): Fábrica con alta tecnología. Es el productor más grande de materia prima y de productos terminados de plástico de la Costa ecuatoriana.	<i>Grado de Rivalidad:</i> Medio Bajo
Competidor Potencial	Amtor (Guayaquil): Industria más grande del país. Proveedor principal de la Coca Cola.	<i>Grado de Rivalidad:</i> Medio Bajo
Competidor Potencial	Envalpri (Quito): Fábrica nueva y relativamente pequeña.	<i>Grado de Rivalidad:</i> Alto
Competidor Potencial	Empactplast (Quito): Gran trayectoria en el país. Especialmente en la región Andina.	<i>Grado de Rivalidad:</i> Medio Alto
Producto sustituto	Botellas de vidrio: En momento de escasez, es probable que se utilice botellas de vidrio. Sin embargo, por cuestión de costos, no sería rentable.	<i>Amenaza:</i> Baja

3.4.1. Poder de negociación de los compradores o clientes

En este caso, Aviplast S.A. cuenta con una gran ventaja. La empresa tiene un cliente cautivo que es La Orangine S.A. Es decir, toda la producción de Aviplast S.A. es comprada por La Orangine todos los días. Este único cliente hace que la empresa se pueda desarrollar y posicionar dentro del mercado con seguridad sin que haya temor de que la producción no se venda. Por el momento, La Orangine S.A. resulta totalmente rentable para la organización. Sin embargo, con la posibilidad de reciclar el “desperdicio” se abre también una nueva oportunidad de mercado para la producción de preformas PET (para consumo interno y venta a otras empresas).

3.4.2. Poder de negociación de los proveedores o vendedores

Entre las industrias del plástico (y en el caso particular de Aviplast S.A.) surge un fenómeno muy curioso. El competidor es también proveedor y también cliente. Es decir, Agricominsa y Empactplast son competidores actuales pero debido a que Aviplast S.A. aun no produce preformas PET, ellos son sus proveedores de materia prima. Por lo tanto, Aviplast es cliente de estas dos empresas.

3.4.3. Rivalidad entre los competidores actuales

Aviplast S.A. tiene como competidores potenciales a varias empresas a nivel nacional. Todos ellos son productores de preformas PET y botellas plásticas. Son empresas con una trayectoria mucho mayor a la de Aviplast S.A. Son considerados competidores potenciales ya que actualmente no influyen en las ventas de la empresa. Como hemos mencionado con anterioridad, Aviplast S.A. tiene un cliente cautivo y eso hace que no busque nuevos clientes. Sin embargo, si en algún momento decide ampliar su mercado, se deberá tomar en cuenta la rivalidad entre los nuevos competidores potenciales enunciados a continuación.

- ❖ *Empactplast (Quito)*. Se dedica a la producción de botellas, fundas, empaques especiales y otros productos plásticos para consumo doméstico y comercial desde el año de 1992. La empresa se inició con cuatro máquinas de la más avanzada tecnología e incluía sopladoras para envases PVC y sus respectivas tapas. Actualmente, esta empresa se ha especializado en las áreas de soplado de botellas, inyección (creación de preformas para el soplado), extrusión, coextrusión e impresión. Su producción es mucho mayor y es una industria que está muy bien posicionada dentro del mercado.
- ❖ *Agricominsa (Guayaquil)*. Es una de las industrias más importantes de la Costa. Se dedican a la extrusión, inyección y soplado de polietileno de baja densidad, polietileno de alta densidad, PVC, PET.
- ❖ *Amtor Pet Packaging del Ecuador (Guayaquil)*. Es también una industria principal del plástico considerados como una multinacional líder en empaque con orígenes australianos. Esta empresa se dedica a la inyección y soplado de preformas de diferentes gramajes desde 18gr. Hasta 89gr. desde 1860. Debido a estos datos, su producto es conocido por su altísima calidad en varios países del mundo como Argentina, Canadá, Finlandia, Alemania, Hong Kong, India, Italia, entre otros.
- ❖ *Envalpri (Quito)*. Fundada en 1978 se dedica a la fabricación de envases plásticos para la industria alimenticia, química, farmacéutica, entre otros.
- ❖ *Induenvases (Quito)*. Tiene una mayor trayectoria que Aviplast S.A. Se dedican, igualmente, a la producción de botellas y fundas. Esta empresa y La Fruit pertenecen al Grupo El Juri desde hace un año aproximadamente.

3.4.4. *Amenaza de nuevas entradas (barreras de entrada)*

Es necesario analizar las Barreras de entrada; es decir, aquellos obstáculos que se presentarán a la hora de acceder a un nuevo mercado o industria⁸⁴. A continuación se analizarán las barreras de entrada más aplicables a la empresa.

- ❖ *La economía de escala.* En el caso de esta empresa, la economía de escala es una barrera que queda prácticamente, anulada ya que, es necesario tomar en cuenta que la producción total y el costo unitario de producción son directamente proporcionales. Es decir, si se producen diez mil botellas, los costos por luz, mano de obra y materia prima también aumentan. La producción depende totalmente de las ventas. Por lo tanto, esta barrera de entrada es nula.
- ❖ *La diferenciación.* Es un factor muy importante ya que las fábricas de plásticos se dedican a la producción de un mismo producto; no existe variedad en aquello. Sin embargo, la calidad del mismo es lo que hace la diferencia. Así también la posibilidad de modificar el diseño para que tenga una presentación diferente. En todo caso, las fábricas evitan que la botella salga defectuosa puesto que eso haría que sus ventas se redujeran al máximo y busquen otro proveedor.
- ❖ *Inversión inicial.* La industria del plástico requiere una inversión de capital muy fuerte. La maquinaria es extremadamente cara y hay un déficit hasta recuperar lo invertido. En la actualidad, Aviplast S.A. ha recuperado su inversión inicial. Razón por la cual sus dueños consideran la opción de importar nueva maquinaria para la producción de preformas PET y prescindir de proveedores de materia prima. Esto disminuiría los costos y aumentaría notablemente la rentabilidad de la empresa.
- ❖ *Diferencia de costos a escala.* Esto quiere decir que existe una diferencia en el costo cuando la producción aumenta. En este caso no existe una diferencia de costos a escala ya que el costo unitario no disminuye con respecto a la producción acumulada. Si bien es cierto, se trabaja con producciones al por mayor, esto no quiere decir que existen precios diferentes en relación a la

⁸⁴ *Ibíd.*

cantidad que se produzca. La rentabilidad de la empresa radica en tener un cliente seguro para planificar la producción de acuerdo con los requerimientos específicos del cliente.

- ❖ *Acceso a la materia prima.* Como se ha mencionado anteriormente, Aviplast S.A. tiene un acceso a materias primas. Si se muele el desperdicio y se compra PET, con la maquinaria adecuada, se puede reciclar y reutilizar el PET para hacer preformas (materia prima) y con la posibilidad de inyectar sus propias preformas entonces todo el proceso de producción será realizado desde la planta.
- ❖ *Costos fijos de producción.* Esta es una barrera de entrada considerable ya que los costos fijos de producción son elevados. La luz, la materia prima y el continuo mantenimiento de la maquinaria son rubros altos para la empresa y están directamente relacionados con la producción mensual. Es decir, a mayor producción existe un valor más elevado de costos fijos.

3.4.5. Amenaza de productos sustitutos

En caso de escasez, el único producto sustituto de la botella plástica es la botella de vidrio. Sin embargo, si es que no hay materia prima la producción se estanca. No hay un sustituto para la materia prima, en este caso, el PET.

3.5. Análisis F.O.D.A. de Aviplast S.A.

El análisis F.O.D.A. es una de las herramientas esenciales que provee de los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos o mejores proyectos para la empresa.

En este proceso se analizan cuatro aspectos de la empresa: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Dentro de cada uno de los análisis deben considerarse los factores económicos, políticos, sociales, culturales, entre otros.

Las Fortalezas y Debilidades son factores internos de la empresa, mientras que, las oportunidades y amenazas son factores externos a la misma.

Los diversos análisis realizados a Aviplast S.A. permiten presentar un panorama amplio y completo del entorno en el que se desenvuelve la empresa. Por ello, el F.O.D.A. recoge toda la información de estos análisis para así conocer a profundidad cuáles son las fortalezas y cuáles las debilidades que obstaculizan el cumplimiento de los objetivos trazados. Así también preveer las oportunidades y amenazas construyendo escenarios anticipados que permitan reorientar el rumbo de la empresa si algo negativo sucediera.

A continuación se incluyen todos los datos analizados anteriormente. Esto permitirá obtener un horizonte diverso de las ventajas y desventajas que tiene la empresa y de cómo puede sacar el mejor provecho para alcanzar las metas y objetivos trazados, utilizando sus propios recursos y los que ofrece su entorno político, económico, social, tecnológico, entre otros.

Tabla No 7. Fuente: Revisión documental de Aviplast S.A.

MATRIZ FODA DE AVIPLAST S.A.	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Instalaciones físicas propias ❖ Máquinas y equipos propios ❖ Un cliente cautivo, la Orangine, que compra toda la producción de la planta ❖ Equipos para el reciclaje de PET ❖ Bodegas amplias con ventilación ❖ Cercanía a centro poblado, para adquisición de repuestos emergentes ❖ Área administrativa adjunta que facilita la intercomunicación ❖ Comunicación directa y constante con la planta embotelladora en Quito ❖ Equipos y software de computación ❖ Procesamiento contable inmediato ❖ Stock completo de herramientas para mantenimiento ❖ Área de parqueo para camiones de embarque de producto terminado ❖ Área para aseo personal y casilleros para los operarios ❖ Área para sesiones administrativas 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Empresa nueva en el mercado de productos terminados PET ❖ Dependencia externa en cuanto a reparaciones técnicas que no puedan ser solucionadas por los jefes de turno ❖ Cuenta con solo una máquina inyectora y una sola sopladora ❖ La sopladora debe interrumpir su trabajo, por varias horas, mientras dura el cambio de molde (uno para cada tipo de botella: 150cc, 300cc) ❖ El constante desgaste de las piezas mecánicas, que genera retrasos en la producción ❖ Capacitación al personal ❖ Nivel de conocimientos técnicos de los operarios

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Decreto gubernamental que elimina los aranceles para materia prima. ❖ Nuevas líneas de importación directa de la materia prima ❖ Nuevas vías de acceso a Quito para el transporte del producto ❖ Crecimiento de empresas dedicadas a la fabricación de bebidas gaseosas 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Altos costos de materia prima importada ❖ Alto costo por la energía eléctrica (trifásica) utilizada ❖ Interrupción en el trabajo cuando los daños afectan a partes que provienen solamente del exterior: lámparas especiales, electroresistencias, etc. ❖ Crisis económica y recesión: si se reducen las ventas de gaseosas, también de botellas plásticas

3.5.1. Fortalezas

Factores internos positivos

❖ *Instalaciones físicas propias*

La empresa ahorra dinero en forma considerable al contar con terreno e instalaciones físicas propias, no paga arriendos; lo que a su vez proporciona la ventaja de poder realizar las innovaciones que considere conveniente. El patrimonio físico es fruto de fondos propios y un porcentaje con endeudamiento bancario, pero de cualquier manera los pagos son manejables y algún momento el saldo será cancelado y se gozará de dominio total.

❖ *Máquinas y equipos propios*

Igual consideración para este factor. Estos equipos, como ya se ha dicho antes, provienen del exterior; el Ecuador tiene la capacidad técnica para su mantenimiento y se conoce de ninguna máquina, de este tipo, cuya fabricación sea nacional. Los costos de compra son altos y junto con la proyección a adquirir nuevas máquinas, conforman una deuda considerable que permite considerarlos como propios pero que realmente constituye un adicional endeudamiento bancario, que así mismo, está cubierto con las provisiones contables necesarias y suficientes

❖ *Un cliente cautivo, La Orangine, que compra toda la producción de la planta*
Este factor puede ser considerado tanto como fortaleza y como debilidad. La empresa no tiene necesidad, y uno de sus objetivos funcionales es precisamente este, de buscar clientes externos; toda su producción está concebida para y destinada a un solo cliente: la planta embotelladora. Esta condición asegura la entrega del producto terminado. Es más, dada la limitante del número de máquinas disponibles, sucede con frecuencia que no se alcanza a producir lo solicitado, debiendo entonces procederse a reformar la programación sacrificando determinado tipo de botella por la urgencia de alguno otro. De todas formas, por el momento, la producción deja excedentes eventuales que son negociados, en casos particulares, previo el conocimiento y aprobación de los mandos directivos.

❖ *Equipos para el reciclaje de PET*

El PET, polietileno de alta/baja densidad, sumado a material reciclado, constituye la materia prima de la empresa. Como resultado del trabajo, se produce considerable cantidad de producto mal terminado (botellas defectuosas) que no pasan el control de calidad, de tipo manual, que está instituido y es realizado por los operarios de empaquetamiento y por botellas que son rechazadas y devueltas por la embotelladora. La fortaleza de este factor radica en una sección de Molino, en donde es reciclado todo ese material; al tiempo que esta actividad conforma un esfuerzo por contribuir al bienestar ecológico y del medio ambiente.

❖ *Bodegas amplias con ventilación*

En el mismo sitio, antes de su adquisición, funcionaba en sus instalaciones una empaquetadora de brócoli para exportación. Se heredó por tanto una sección de cuartos fríos, protegidos con recubrimiento de latón en sus paredes, pisos y techos, que se han convertido en un sitio ideal para el bodegaje de botellas. Empaquetadas dentro de grandes fundas plásticas, son arrumadas ordenadamente y por la condición ambiental, pese a que existen los conductos y el sistema de refrigeración no se los ha activado por no ser necesarios para este producto, se goza de una ambiente seco, fresco y protegido de posibles amenazas: ratas principalmente.

- ❖ *Cercanía a centro poblado, para adquisición de repuestos emergentes*
Apenas a cinco minutos en auto está la ciudad de Machachi y para casos extremos, a menos de treinta minutos la capital Quito. Esta facilidad geográfica facilita la adquisición de repuestos e insumos para el trabajo. En este punto es interesante notar que, por este mismo condicionante y por el del párrafo anterior, la empresa accedió con relativa facilidad al uso de corriente trifásica previamente instalada. Relativamente, porque en algún momento se debieron realizar los trámites y trabajos necesarios para instalar un transformador de la potencia total requerida

- ❖ *Área administrativa adjunta que facilita la intercomunicación*
Prácticamente adosada al área de máquinas funciona la administración de la planta; esta condición ha facilitado de manera total la comunicación entre los dos canales, la satisfacción de las necesidades emergentes y su debida coordinación.

- ❖ *Comunicación directa y constante con la planta embotelladora en Quito*
La comunicación interna a nivel de la planta se complementa con una constante relación, vía telefónica y básicamente por medio de la Internet, con la planta embotelladora; procedimiento que asegura la coordinación, ahora, entre las dos plantas, entre la producción y su cliente cautivo.

- ❖ *Equipos y software de computación*
El área administrativa, que consta de dos funcionarios: Gerente Administrativa y asistente, es pequeña, al compás de la planta en general; pero está dotada de equipos suficientes para su trabajo diario. Cabe anotar que, como es común en la mayoría de casos en el Ecuador, el software utilizado no tiene licencias de funcionamiento; y, los equipos no son nuevos, fueron cedidos por la embotelladora, pero funcionan adecuadamente.

- ❖ *Procesamiento contable inmediato*
Una gran ventaja administrativa es la de que los procesos contables son inmediatos, prácticamente sobre el trabajo realizado. Esta modalidad asegura

que los datos puedan ser constatados, los inventarios regulados y verificables; y, básicamente, que se pueda entregar a la embotelladora información diaria de existencias, lo que facilita las tareas de programación en ambas entidades.

❖ *Stock completo de herramientas para mantenimiento*

Se trabaja las veinticuatro horas, por lo que los riesgos de potenciales daños son constantes. Para el efecto la planta cuenta con una sección de herramientas, debidamente delimitada y sometida a controles para los usuarios, en donde existe la suficiente gama de herramientas de los tipos necesarios y suficientes. Para casos de requerimientos de mayor envergadura, como ya se citó anteriormente, la cercanía de talleres en Machachi facilita la solución emergente de los problemas.

❖ *Área de parqueo para camiones de embarque de producto terminado*

La planta cuenta con un espacio considerable para los camiones transportadores. Estos vehículos, de gran tamaño y capacidad, cuentan con la facilidad de un embarcadero propicio para que, trasladado desde la bodega, el producto terminado sea fácil y ordenadamente embarcado. Al efecto, el personal de turno elabora los documentos respectivos y antes que salga el camión, en Administración se elaboran las respectivas actas y guías de remisión; al tiempo que, contablemente, esa información ha sido ya registrada.

❖ *Área para aseo personal y casilleros para los operarios*

Las condiciones de trabajo son un factor de estímulo para quienes laboran en turnos de doce horas; es por ello que la planta proporciona a sus operarios un área de aseo: duchas y lavabos; y un área de casilleros para sus artículos personales. Además, se cuenta con servicio de alimentación diaria; provisión de uniformes adecuados al trabajo: overoles y zapatos; todo con la finalidad de promover un mejor ambiente de trabajo. Quedan algunas cosas por hacer, naturalmente, pero mediante la comunicación entre los involucrados se las satisfará paulatinamente

❖ *Área para sesiones administrativas*

Existe en el área administrativa, espacio suficiente que cuenta con las comodidades del caso, para la realización de sesiones de trabajo con el personal y los expertos en reparación, así como para recepción a visitantes y proveedores.

3.5.2. Debilidades

Factores internos negativos

❖ *Empresa nueva en el mercado de productos terminados PET*

Apenas algo más de dos años de funcionamiento de la planta Avioplast. No constituye por ello una debilidad sino porque, al estar en proceso de asentamiento, requiere aún de muchas cosas antes de poder asegurar que se encuentra en etapa de consolidación total. Es más, este factor delimitante se compensa al momento de evaluar que no requiere de la búsqueda de clientes para su producto terminado

❖ *Dependencia externa en cuanto a reparaciones técnicas que no puedan ser solucionadas por los jefes de turno*

Antes que una debilidad como tal, debe considerarse que, por la naturaleza de su trabajo, por los equipos cuyas partes provienen del exterior, las reparaciones de alto nivel, aquellas que involucran daños y por lo tanto correcciones mayores, requieren de asistencia especializada. Estos costos son altos, por un lado; y por otro, es necesario desmontar las piezas dañadas y trasladarlas a donde el técnico podrá, con sus equipos, repararlas. Se dan otros casos en los que las piezas defectuosas no pueden ser reparadas y se requiere importarlas directamente, con lo que los tiempos de producción se alteran. Se dispone para ello de un plan de stock provisorio, una importación de partes cuyos daños se sospeche como posible. En todo caso, para contrarrestar esta debilidad, sucede que otras empresas similares, en una especie de interrelación en lugar de competencia abierta, suelen ceder piezas de su stock en una mutua relación de socorro ante daños producidos.

❖ *Cuenta con solo una máquina inyectora y una sola sopladora*

Para una empresa naciente, es lógico suponer que una sola máquina de cada tipo es suficiente. Cuestión de costos básicamente. Las proyecciones a futuro contemplan disminuir esta debilidad siempre que el equilibrio entre gastos y beneficios sea el adecuado.

- ❖ *La sopladora debe interrumpir su trabajo, por varias horas, mientras dura el cambio de molde (uno para cada tipo de botella: 150cc, 300cc)*

La máquina sopladora viene, desde la fábrica en China, concebida para funcionar con un solo molde. Este molde es una estructura metálica con varias cavidades (el número de éstas depende del tamaño de la botella a soplar) en su interior. Se producen botellas de diferente capacidad en centímetros cúbicos (léase tamaño). Si la programación requiere cambiar de tamaño se debe cambiar de molde. Este proceso de desmontaje es largo y requiere de esfuerzo y calibración; toma por lo menos tres horas en el mejor de los casos. La solución obviamente, es contar con una máquina sopladora para cada tipo de botella, cada cual con su molde específico; pero esta solución está al alcance solamente de las grandes plantas de soplado, por los costos que involucra. Mientras tanto, se corre con el riesgo, muy frecuente, de fallas en la calibración del nuevo molde montado, que se traduce en más material para reciclaje, al menos.

- ❖ *El constante desgaste de las piezas mecánicas, que genera retrasos en la producción*

A pesar de ser algo inevitable, por la naturaleza del trabajo, se busca la manera de reducir los daños en las piezas de las máquinas, principalmente en las de choque permanente; porque se traducen en retrasos en los planes de producción y posibles mayores averías en los equipos. Se trabaja en estimular a los operarios para que al menos los producidos por factores “humanos” se reduzcan en lo posible. Existen otras eventualidades que escapan del control. Por ejemplo, los cortes de luz (no se dispone de una planta eléctrica emergente – tendría que ser una de gran capacidad, trifásica- y por lo tanto de alto costo), que equivalen a un cambio de molde, porque cada vez que se enciende las máquinas (sea por cambio de molde o por el retorno del fluido eléctrico) los equipos requieren de un muy considerable tiempo de calentamiento inicial.

❖ *Capacitación al personal y nivel de conocimientos técnicos de los operarios*

Los jefes de turno son los dos únicos que tienen experiencia acumulada. Ambos tienen años de trabajo en este tipo de equipos. Los demás operarios son contratados de una manera experimental. Es muy difícil realizar una selección programada, que recalque en niveles de conocimientos académicos o técnicos; en ese caso la empresa debería contratar exclusivamente ingenieros o algo por el estilo, y las provisiones para plazas de trabajo no alcanzan para eso. Se dijo ya, en la sección 3.3., que la totalidad de operarios provienen de los estratos medios y bajos de nuestra sociedad. La capacitación tiene lugar casi “por simbiosis”, en vivo, por traslado verbal y visual de conocimientos y experiencias. Un plan de capacitación a mayor escala es algo que depende de un estudio de mayor envergadura.

3.5.3. Oportunidades

Factores externos positivos

❖ *Decreto gubernamental que elimina los aranceles para materia prima*

La resina sintética es un derivado del petróleo que necesariamente se importa del exterior. Su partida arancelaria no tiene, por decreto gubernamental, aranceles que pagar; es decir, su importación se ve facilitada para aquellos que dispongan de los recursos económicos necesarios, que son altos, o que cuenten con líneas de crédito bancario, si desean importarla directamente. De lo contrario, en el país existen varias empresas que importan resina y la distribuyen en el interior, produciéndose un interesante juego de conveniencias en cuanto a precios por kilogramo y facilidades de pago. Aviplast tiene la política de comprar pagando en efectivo, con crédito máximo de treinta días; algo parecido a los pagos a los que se obliga el comprador si accede a un crédito bancario. De manera que al momento de comprar se ha decidido por la línea directa abaratando así algunos costos por intereses y comisiones básicamente.

❖ *Nuevas líneas de importación directa de la materia prima*

Es una tendencia empresarial actual, reducir costos mediante la opción de importación directa, por propios medios, sin necesidad de intermediarios. El

conocimiento necesario no es nada extraordinario y los trámites de importación pueden ser realizados por el propio personal administrativo.

❖ *Nuevas vías de acceso a Quito para el transporte del producto*

La ubicación geográfica de la empresa, apenas a doscientos metros de la Panamericana Sur, ofrece la posibilidad de utilizar esa vía de comunicación, muy mejorada últimamente, hacia la planta destino ubicada en Chillogallo, al sur occidente de Quito, sector que también está en proceso de mejoramiento vial. El resultado es mejoras en tiempo de traslado, disminución de daños al producto por ajetreo, amontonamiento, etc.

❖ *Crecimiento de empresas dedicadas a la fabricación de bebidas gaseosas*

La producción de bebidas gaseosas nacionales está tomando fuerza con diversos productos de consumo masivo. Es decir, ya no solamente se trata de refrescos sino también de energizantes, aguas aromáticas, té, en fin, una variedad de producto que requiere un envase plástico.

3.5.4. Amenazas

Factores externos negativos

❖ *Altos costos de materia prima importada*

La tendencia mundial en el precio del petróleo es al alza. Si se toma en cuenta este alto precio y los costos extras que los proveedores extranjeros y los distribuidores locales añaden, se puede vislumbrar un mapa de los costos de producción de una planta dedicada a elaborar este producto. Si los precios del petróleo siguen subiendo, ¿cuál es la salida? Una elevación unilateral del precio de venta de las bebidas gaseosas no es conveniente, el consumidor iría por otras más baratas. Una elevación del precio de todas las gaseosas embotelladas no se daría, al contrario, la tendencia actual es ofrecer mayor cantidad a menor costo (basta ver la publicidad en la televisión para constatar este aserto). Lo único cierto es que los precios de la resina sintética, materia prima para el trabajo de Aviplast, continuarán subiendo.

❖ *Alto costo por la energía eléctrica (trifásica) utilizada*

Los equipos industriales utilizan energía trifásica. La de nuestros hogares es bifásica, como explicación simple del hecho, sin necesidad de entrar en detalles técnicos. No se trata de ¿por qué entonces, Aviplast no trabaja con bifásica y punto? Los equipos están diseñados para ese flujo de corriente y el caso es que el valor de las planillas mensuales de consumos rondan los diez mil dólares. Este factor económico incide directamente en los costos de producción.

❖ *Interrupción en el trabajo cuando los daños afectan a partes que provienen solamente del exterior: lámparas especiales, electroresistencias, etc.*

Existen ciertas partes de los equipos: lámparas de calentamiento, electrocuplas (una variedad de resistencias eléctricas finamente calibradas) entre otras varias, que no existen en el país, necesariamente deben ser importadas. En caso de no existir en el denominado stock provisorio, este tipo de averías provoca paros en la producción. Existe otro grupo de piezas técnicas, las tarjetas de programación, cuya reposición, ventajosamente, ya se consigue en el mercado local.

❖ *Crisis económica y recesión: si se reducen las ventas de gaseosas, también de botellas plásticas*

Básicamente ese es el enunciado. La crisis es mundial y el Ecuador, y sus industrias, no escapa del esquema. Una amenaza proviene de los altos precios del petróleo; la otra, más grave es que si por falta de dinero por simple preferencia, el consumidor decide cambiar el consumo de gaseosas por el de simple agua potable, le demanda de botellas plásticas se vería, consecuentemente, también reducida. Pero, no solamente desde esa óptica, sino que otras consecuencias de la crisis vendrían por el lado de estancamiento en cuanto a la proyección de adquirir nuevos equipos; y, más doloroso aún, en lo que se refiere a reducciones de personal a lo estrictamente indispensable.

3.6 ORGANIGRAMA DE LA ORGANIZACIÓN

A continuación se presentará el organigrama de Aviplast S.A.

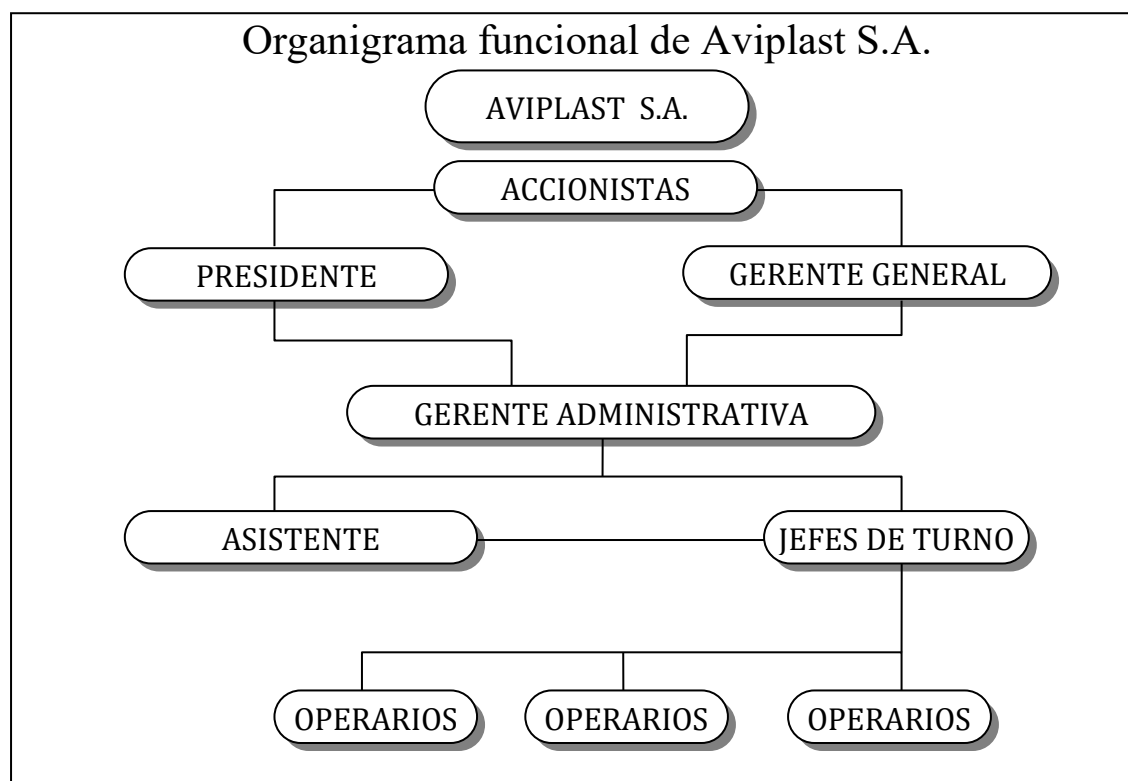


Gráfico No. 2. “Organigrama funcional”. Fuente: Aviplast S.A.

Los accionistas financian a la empresa. La toma de decisiones está a cargo de los accionistas quienes además velan por la rentabilidad y desarrollo de la empresa.

Tanto el Presidente como el Gerente General son los representantes de los accionistas en la empresa respectivamente. A cargo de ellos está la Gerente Administrativa.

La Gerente Administrativa lleva la nómina de los trabajadores, elabora los horarios de trabajo y designa las actividades a los trabajadores en caso de que la producción sea baja. Además, los asuntos financieros y contables están a su cargo. La toma de decisiones, recae también en sus manos, en representación de sus superiores cuando haya algún inconveniente en la fábrica. Por último, la Gerente Administrativa tiene a cargo el manejo de caja chica, compra los repuestos del a máquina y otro tipo de material de trabajo según sea requerido.

La Gerente Administrativa trabaja conjuntamente con un asistente administrativo quien controla los inventarios de la empresa, emite notas de entrega a los proveedores, emite y recepta facturas y asiste, en términos generales, al área administrativa.

Los Jefes de turno y los operadores cubren los turnos de trabajo en la planta, son los encargados de operar la máquina durante el turno de trabajo. Desempeñan sus funciones en turnos rotativos y, los Jefes de turno son los encargados de reportar inmediatamente al administrador general cualquier novedad con la máquina. El Jefe de turno está a cargo de la planta cuando la Gerente Administrativa no esté presente.

Debido al tamaño de esta empresa, los miembros de la organización adaptan sus funciones a las necesidades diarias. El ser una empresa de pequeño tamaño tiene ventajas y desventajas. Sin embargo, para la implementación de un programa de empowerment, el tamaño es perfecto pues se podrían corregir con mayor facilidad las debilidades y amenazas que se presentan en la organización.

CAPÍTULO 4: DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN INTERNA

4.1. Descripción de la metodología

Las características de la empresa permiten, en general, la utilización de técnicas participativas para la obtención de información y el empleo de una técnica pasiva: la revisión documental. Para efectos del diagnóstico de comunicación interna se utilizarán tres técnicas participativas: la entrevista, la encuesta y la observación dirigida principalmente. La encuesta, en este caso, será realizada a todos los miembros de la empresa - diez empleados – y se entrevistará a la Gerente Administrativa de Aviplast S.A.

Se han elegido estas técnicas debido a las características de la empresa; la encuesta permite analizar la cultura organizacional de la empresa. Esto quiere decir que servirá de indicador para mostrar la forma en la que se trabaja y el tipo de estructura organizacional y su actitud frente al cambio. De estos resultados dependerán la correcta aplicación del programa de empowerment en el personal de la empresa.

Por medio de la entrevista a la Gerente Administrativa se podrá obtener datos valiosos sobre la empresa, sobre cómo se manejan los objetivos de producción e incluso se identificará el tipo de cultura organizacional de la misma. Ya que el poder de decisión está ubicado en esta área de la organización, es necesario partir de una entrevista para conocer a profundidad los procedimientos, roles, responsabilidades y obligaciones de cada uno de los actores de la empresa.

Con la Gerente Administrativa se realizará una revisión documental de los archivos de reportes diarios de producción, de la documentación corporativa y de todo aquel respaldo que sirva para sustentar este trabajo.

Por otro lado, se realizará una encuesta a cada miembro de la organización para complementar el diagnóstico de comunicación interna de la empresa; la cual contiene información relacionada con la organización, comunicación y clima organizacional. La aplicación de la misma requerirá de una reunión con los empleados de la empresa para explicar la importancia de sus respuestas para el diagnóstico de comunicación.

También se ha propuesto la observación dirigida como herramienta para determinar el contexto comunicativo, los problemas que tienen en cuanto a procesos que puedan ser resueltos mediante la implementación del empowerment y para analizar el material de comunicación interna con los que la empresa cuenta para dar a conocer la información a los empleados.

4.2. Análisis de Resultados

A continuación se presentará un análisis completo de los resultados de este Diagnóstico de Comunicación Interna, que partió del ordenamiento y tabulación de la información obtenida mediante las herramientas de consulta invocadas.

4.2.1. Resultados de la Encuesta

Datos generales

4.2.1.1. Género del universo consultado	
Mujeres	2
Hombres	8

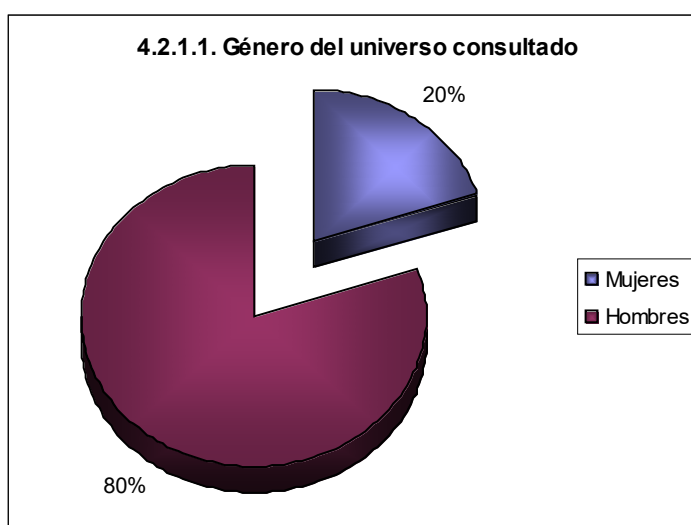


Gráfico N° 3: Encuesta – Pregunta 1.- Datos generales.

El Universo, es decir, la cantidad de personas que laboran directamente en Avioplast S.A., es de diez personas dado que se trata de una empresa pequeña en proceso de formación. Los datos obtenidos, 80% de hombres en la plantilla laboral, se explica por la naturaleza propia del trabajo: uso y manejo de equipos pesados y constante embodegaje manual de los bultos de producto terminado así como su transporte a los camiones de entrega. Por ello, conforman toda la parte operativa de la empresa. No significa que una mujer no pueda entender y manejar los tableros de control, pero

definitivamente la carga física del trabajo es una limitante en este sentido. Mientras que el 20% restante, mujeres, forman parte del área administrativa.

4.2.1.2. Nivel laboral	
Administrativo	2
Operativo	8

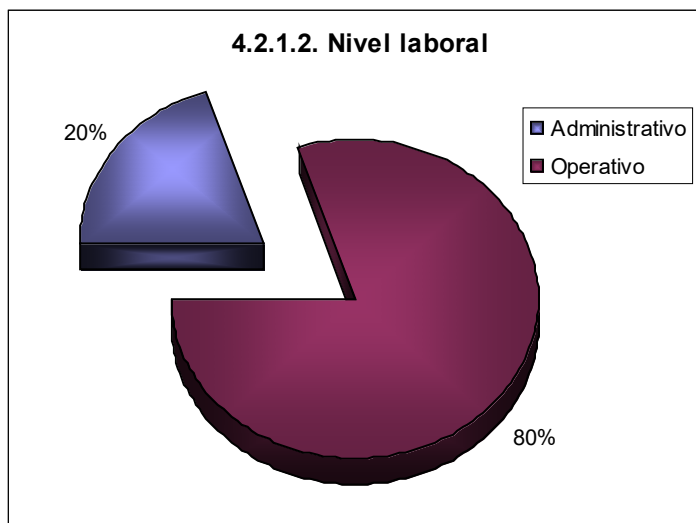


Gráfico N° 4: Encuesta – Pregunta 2.- Datos generales.

Obviamente, la misma definición porcentual de la pregunta anterior delimita también la extensión de cada uno de los dos estratos existentes: administrativo y operativo. El grado de éxito o fracaso de la implementación del proceso de empowerment, en el caso de Aviplast, resultará de fácil percepción por el hecho de contarse con un universo reducido lo que, teóricamente, facilitaría las iniciativas de intercomunicación entre los dos niveles mencionados. Así mismo, las herramientas comunicativas que se utilicen y los procesos de coordinación serán, por el mismo hecho del tamaño del universo, más viables de revisar, diseñar y reacomodar en lo que la práctica sugiera.

4.2.1.3. Nivel educativo	
Primaria	4
Secundaria	4
Pregrado	2
Postgrado	
Otro	

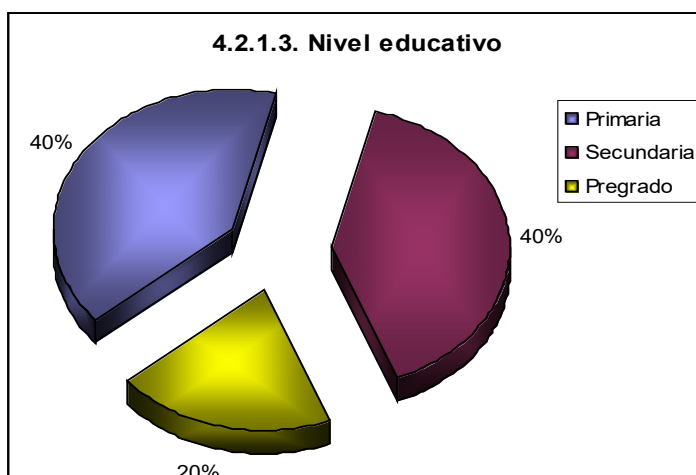


Gráfico N° 5: Encuesta – Pregunta 3.- Datos generales.

Este es un elemento primordial para tomar en cuenta en este diagnóstico ya que, este resultado nos indicará qué tipo de productos comunicacionales y cómo debemos llegar a los miembros de la empresa para la implementación exitosa del empowerment.

Quienes tienen un nivel educativo de Pregrado trabajan en el área administrativa de Avioplast S.A. Eso quiere decir que se debe poner atención especial en el lenguaje que se utilice para la transmisión de información ya que, el área operativa -que es la mayoría- tiene un nivel educativo primario y/o secundario. Por ello, el lenguaje empleado debe ser simple y concreto.

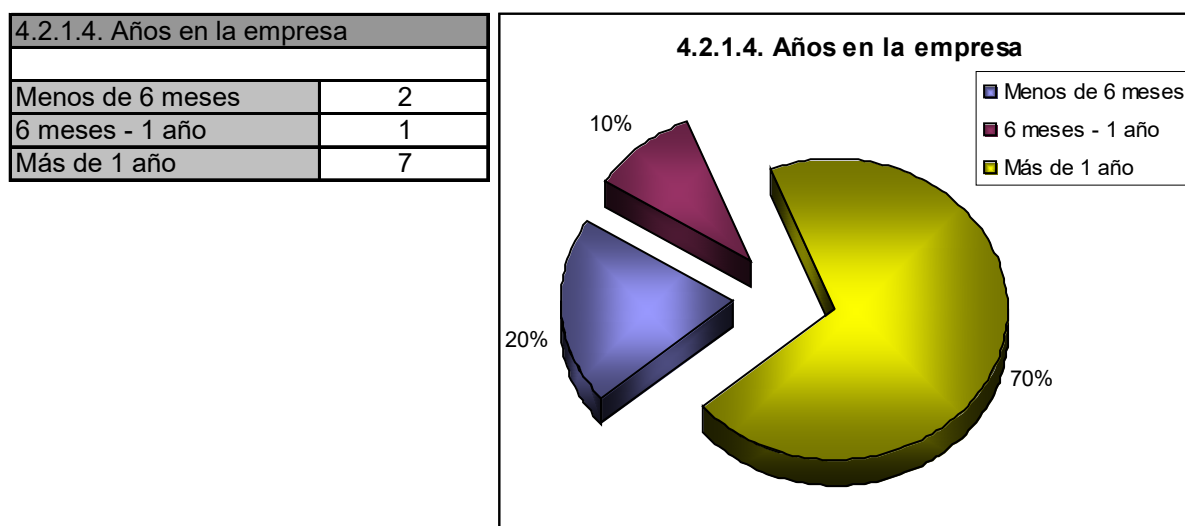


Gráfico N° 6: Encuesta – Pregunta 4.- Datos generales.

En términos generales, Avioplast S.A. es una empresa nueva. La mayoría de los empleados, un 70%, trabaja en la empresa desde sus inicios: junio 2008. El 20% que trabaja desde hace menos de seis meses pertenece al nivel operativo, lo que evidencia un porcentaje relativamente bajo de rotación de personal; incidencia que siempre se refiere a personal de empaquetado manual y reciclaje, labores que no requieren de mayores conocimientos. Es decir, se manifiesta un buen nivel de estabilidad en ambos niveles, lo que se convertiría en un factor favorable al momento de la implementación del empowerment. Inicialmente, los esfuerzos deberán provenir de todos los involucrados y a partir de las experiencias adquiridas generar actitudes de atención particular al personal rotativo que existiere en tal o cual momento, para conseguir que el nivel de involucramiento en el proceso, sea general.

Resultados de la encuesta

Conocimiento sobre la empresa

4.2.1.5. ¿sabe usted cuál es la misión de la empresa?	
Sí	8
No	2



Gráfico N° 7: Encuesta – Pregunta 5.- Conocimiento sobre la empresa.

Como muestra la gráfica, un 80% manifestó conocer la misión de la empresa. Sin embargo, cuando se les preguntó cuál era, ninguno supo responder correctamente. En las encuestas se obtuvo respuestas de todo tipo, pero nada cercanas a la declarada misión de la empresa: "... convertirnos en una industria productora y distribuidora de botellas desechables PET, de excelente calidad, para consumo masivo de bebidas gaseosas, a nivel local". Cabe añadir que, actualmente, la misión y la visión organizacional de Avioplast S.A. no se encuentran publicadas en un lugar visible de las instalaciones de la empresa.

4.2.1.6. ¿Conoce a qué se dedica la empresa?	
Sí	10
No	

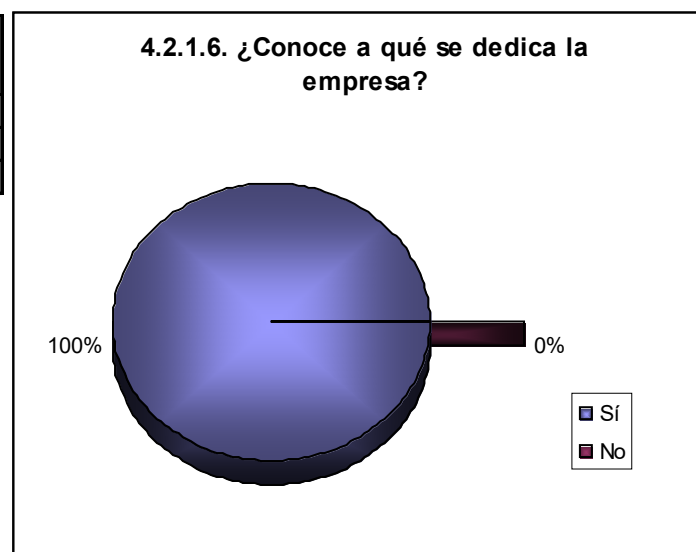


Gráfico N° 8: Encuesta – Pregunta 6.- Conocimiento sobre la empresa.

Todos los miembros de la empresa saben a qué se dedica la misma. En todo caso, el personal sabe que el eje de su trabajo es la producción de botellas desechables más allá de una filosofía organizacional correctamente implementada. Esta convicción total se explica por el tipo de contacto que los operarios tienen con su trabajo y los administrativos con el suyo; y proviene del estrecho lazo que existe entre los dos niveles, aún sin implementación de ningún procedimiento de empowerment dedicado y dirigido, sino que se ha generado de manera espontánea como una condición deseable para el trabajo productivo.

4.2.1.7. ¿Cómo se llama la máxima autoridad de la empresa?	
Sylvana Pérez	10
Otros	

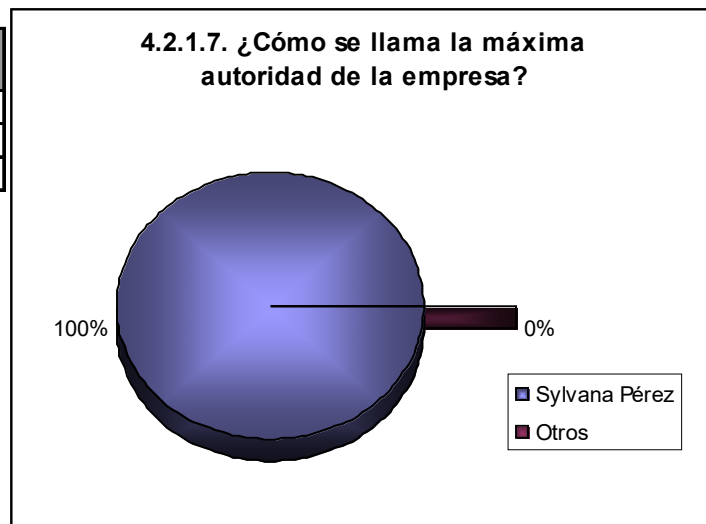


Gráfico N° 9: Encuesta – Pregunta 7.- Conocimiento sobre la empresa.

La máxima autoridad de la empresa es la señora Sylvana Pérez quien es la Gerente Administrativa. Todos la conocen y saben que su trabajo debe ser reportado a la Administración General de la empresa directamente o por medio de sus respectivos jefes de turno. Pero se advierte una falencia informativa, porque el nivel operativo desconoce, o no conoce la razón de la temporalidad de su trabajo ya que la autoridad máxima recae en los accionistas. La planta embotelladora en Quito -La Orangine- y -Aviplast- en Machachi les pertenecen. Este dato no es de conocimiento general ya que toda la responsabilidad de la planta recae sobre la Gerente Administrativa; sin embargo es interesante considerarlo como una muestra de que no toda la información empresarial es divulgada o que antes de así ser, se filtran los datos que deben ser de conocimiento común.

Resultados de la encuesta

Comunicación y empowerment

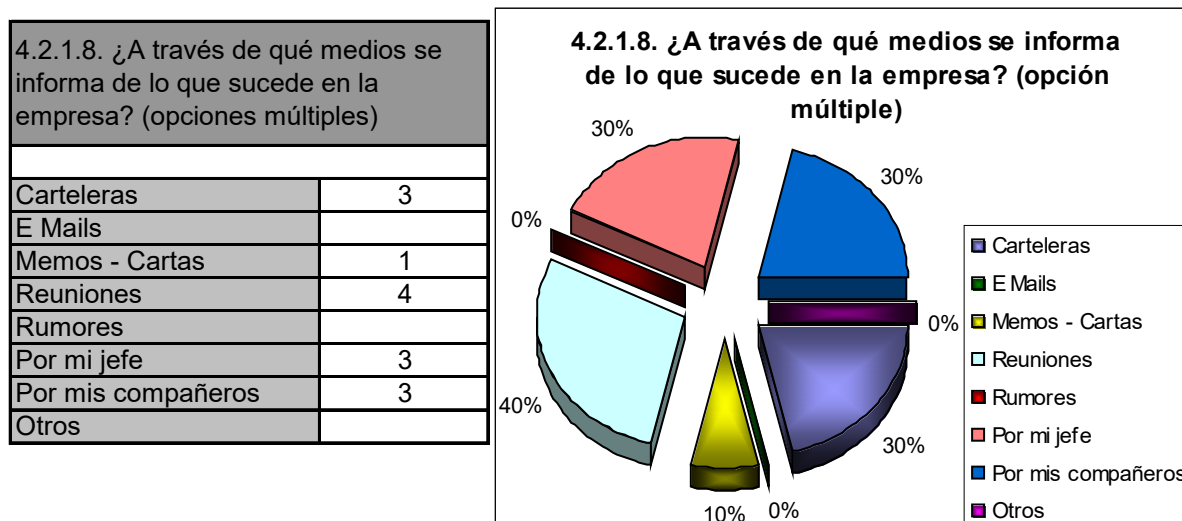


Gráfico N° 10: Encuesta – Pregunta 8.- Comunicación y Empowerment.

Esta pregunta, de opción múltiple, permitió a los consultados escoger una o más opciones en sus respuestas, con la finalidad de procurar diversidad de opiniones. Las reuniones, sin ser la mayoría absoluta de las preferencias (40%) fue la que mayor selección obtuvo; lo que se explica porque al ser un grupo reducido de trabajadores en general, las necesidades, reparaciones, daños, mejoras en equipos e infraestructura entre otros muchos detalles que la diaria labor saca a colación, es muy fácil reunir al personal y generar reuniones programadas o extraordinarias de trabajo. Son pues las reuniones el medio de información más utilizado en la empresa.

Sin embargo, las carteleras, los compañeros y jefes son también un vector de comunicación y transmisión de datos importantes para el trabajo diario. Eso quiere decir, que la comunicación oral es muy valiosa para llegar de manera óptima a los miembros de la organización. La debilidad en cuanto a la opción “memos” – cartas se explica igualmente por el número reducido de personal y solamente, en casos que así lo ameritan, se recurre a este medio. Por suerte, no se registran opciones referentes a rumores, o al menos, no son aceptados en la consulta.

Finalmente, el recurso electrónico está totalmente desactivado. La explicación básica es que en el ambiente operativo no existe software que lo facilite y no es necesario; mientras que en el administrativo, por ser solo dos personas, este medio de

comunicación se usa para el contacto diario con la planta embotelladora. Pese a que nadie haya seleccionado esta opción al ser consultados.

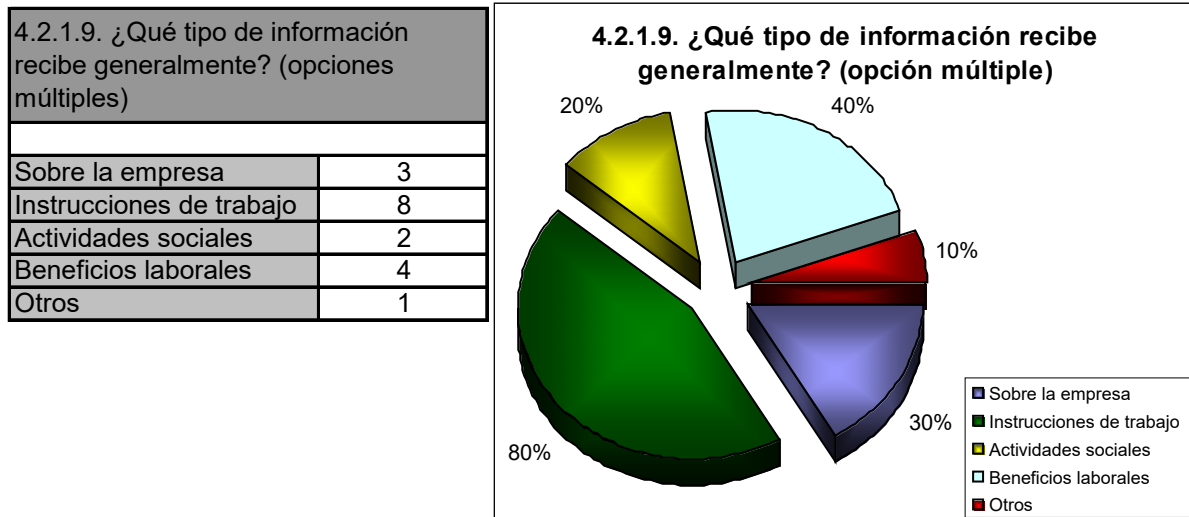


Gráfico N° 11: Encuesta – Pregunta 9.- Comunicación y Empowerment.

El tiempo es una variable que debe ser considerada en el momento de transmitir información ya que los operadores de la máquina sopladora no pueden dejar su puesto de trabajo fácilmente ni por un período de tiempo muy extenso. De este modo, se planteó una pregunta de opción múltiple para la elección de los encuestados, en términos de información recibida. Es así que la información más transmitida es aquella que tiene relación con instrucciones para realizar el trabajo.

Otros tipo de información no son transmitidos con tanta frecuencia como aquella relacionada con las instrucciones para el trabajo por una cuestión de prioridad. En este caso, no es una prioridad transmitir información sobre la empresa, actividades sociales y/o beneficios laborales, entre otros.

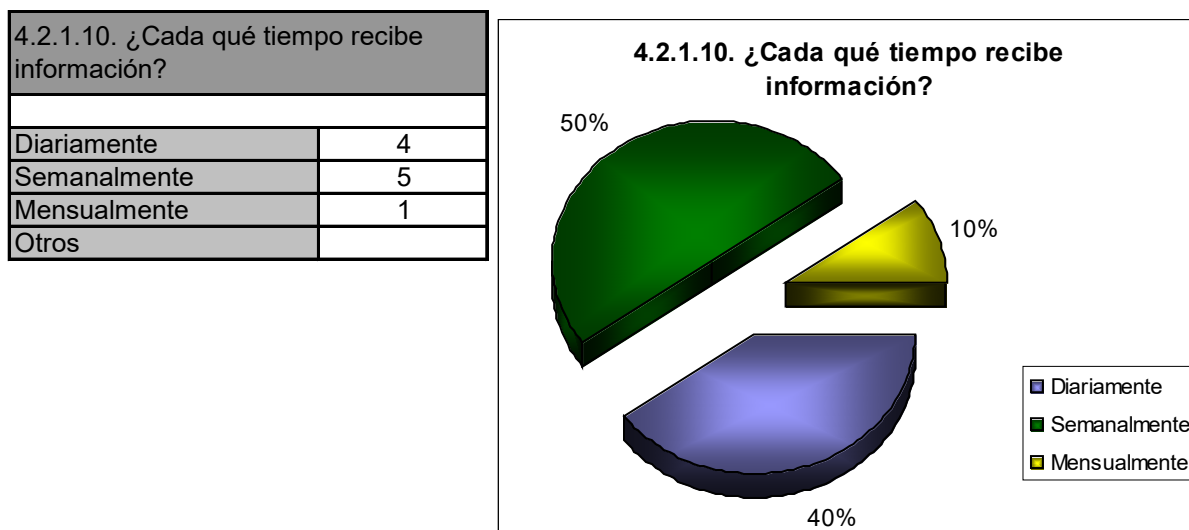


Gráfico N° 12: Encuesta – Pregunta 10.- Comunicación y Empowerment.

Sobre este dato no existe un consenso en la información. El 50% de los empleados asegura que recibe semanalmente información. Mientras que el 40% afirma que recibe información diariamente e incluso un 10% manifiesta que recibe información mensual. Esta aparente diversificación de opiniones se explica al analizar cada uno de los campos de actividad laboral, es decir, en proporción a sus responsabilidades cada miembro recibe información sobre su trabajo. Así, los jefes de turno se consideran dentro del grupo que recibe instrucciones diarias, información sobre los planes de producción; y a su vez ellos las transmiten a los operarios. Como este grupo es mayoría en el nivel operativo, seis de ocho, se incluyen en el grupo que tanto a diario o con frecuencia semanal reciben instrucciones para sus respectivos turnos. Finalmente un grupo minoritario asegura que le llega información mensualmente; es así, porque sus labores no requieren de las atenciones y capacidades técnicas, que por supuesto, se exige a los jefes de turno. Por el lado de los administrativos, resulta obvio que su preferencia en esta pregunta sea la de la información diaria y continua.

Sin embargo, es necesario que todos estén capacitados. Un empleado no puede recibir información mensualmente. Esto querría decir que no estaría plenamente capacitado para asumir responsabilidades y anticiparse a las necesidades, siendo precisamente uno de los objetivos de esta investigación.

4.2.1.11. ¿Cree que la información brindada es útil para su trabajo?	
Sí	10
No	

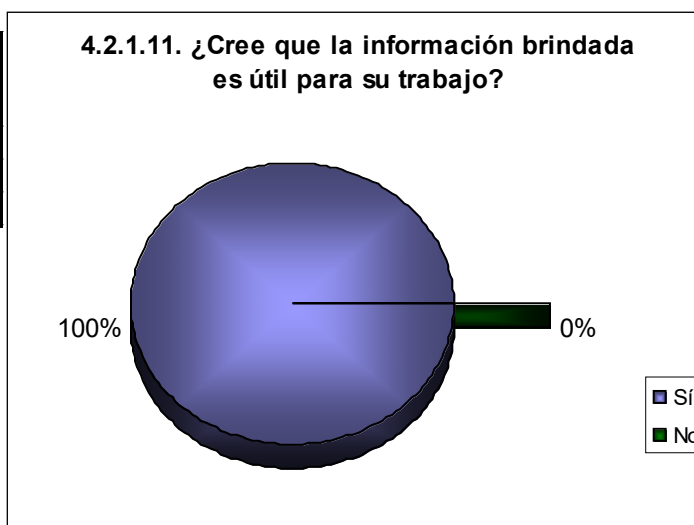


Gráfico N° 13: Encuesta – Pregunta 11.- Comunicación y Empowerment.

Todos los miembros de Aviplast S.A. coinciden en que la información brindada es útil para realizar su trabajo. Esto es muy importante ya que la implementación del empowerment requiere de calidad de información más no de cantidad. Esto quiere decir que la elección de productos comunicacionales que se adapten a las características de la empresa es el punto clave del éxito de la implementación del proceso de empowerment.

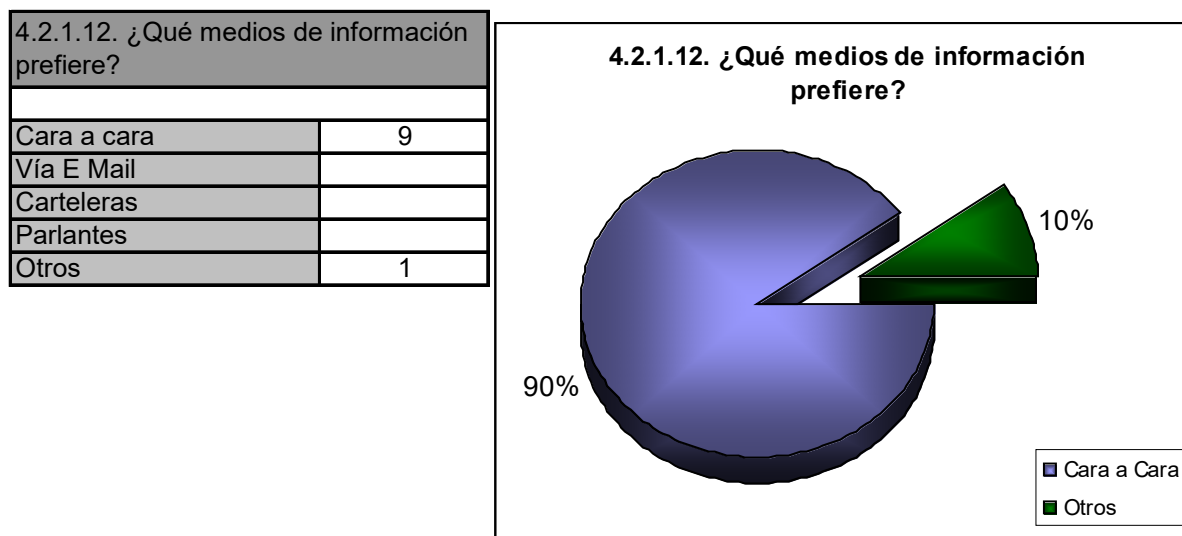


Gráfico N° 14: Encuesta – Pregunta 12.- Comunicación y Empowerment.

Como se ha manifestado anteriormente, la encuesta revela que la comunicación oral es la primera elección de los miembros de la organización en cuanto a la preferencia del medio de información. Sin embargo, se ha propuesto también, por una persona, como medio de información a los memos o cartas.

La explicación se encuentra, como también ya se ha mencionado antes, en la naturaleza del trabajo. Las horas de trabajo en la empresa transcurren en torno a la máquina sopladora y equipos mecánicos. De manera que, el medio idóneo de comunicación definitivamente es el contacto verbal, sobre la marcha de las cosas, sobre los problemas que se susciten y las soluciones que se puedan dar inmediatamente.

Por otro lado, el porcentaje (10%) que prefiere otros medios de información corresponde al nivel administrativo que, por la necesidad de respaldar los procedimientos que se llevan a cabo, eligen otras formas de comunicación.

4.2.1.13. ¿Qué tipo de información le gustaría recibir?	
Sobre el trabajo	3
Beneficios laborales	2
Capacitación	4
Estado de la empresa	1

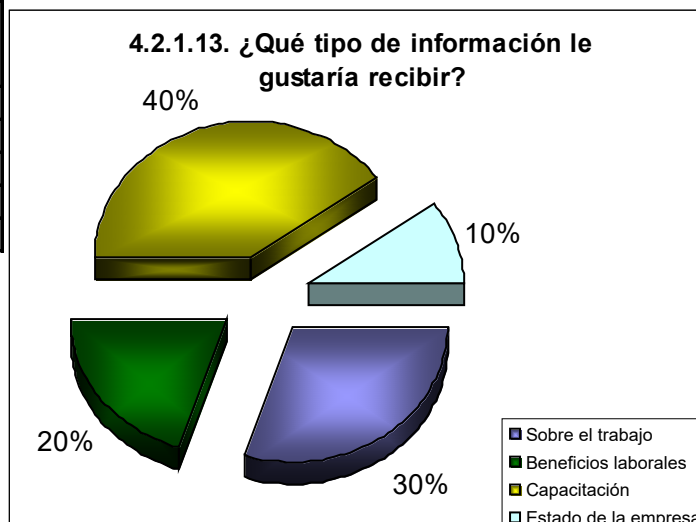


Gráfico N° 15: Encuesta – Pregunta 13.- Comunicación y Empowerment.

La capacitación ha sido la opción más elegida por los miembros de la organización en cuanto al tipo de información que quisieran recibir. Este es un dato positivo para el cambio organizacional que propone la implementación del empowerment en Avioplast S.A. ya que la capacitación es el pilar más sólido para iniciar este proceso y ésta es una opción aceptada y requerida.

Es decir, la capacitación podría contener a la información sobre el trabajo que es la segunda opción más aceptada. Esta es una ventaja ya que los miembros de la empresa quieren capacitarse, aprender y mejorar su forma de trabajar.

4.2.1.14. ¿Qué tipo de fuentes prefiere?	
Carteleros	
E Mail	
Memos - Cartas	1
Reuniones	2
Rumores	
Por mi jefe	3
Por mis compañeros	7

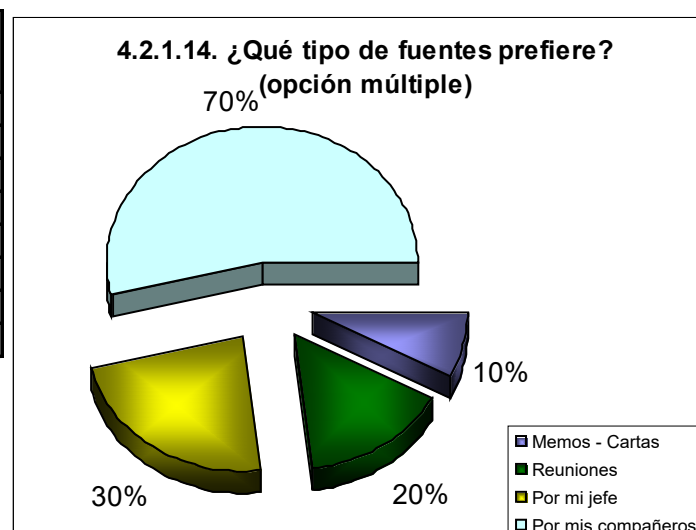


Gráfico N° 16: Encuesta – Pregunta 14.- Comunicación y Empowerment.

Esta pregunta de opción múltiple revela que el 70% prefiere que la información venga de reuniones. La información que viene desde el jefe y carteleros también tiene

aceptación. Nuevamente se asevera que las fuentes que provengan de la comunicación oral -cara a cara- son las más opcionadas.

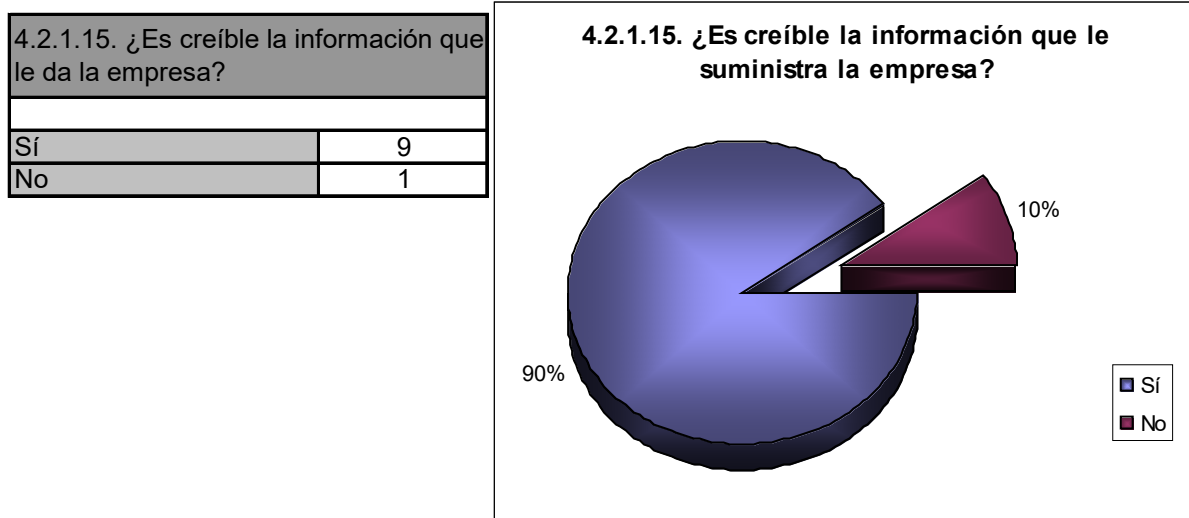


Gráfico N° 17: Encuesta – Pregunta 15.- Comunicación y Empowerment.

Este resultado es valioso para el diagnóstico de comunicación pues existe gran confianza en la información que provee la empresa a sus empleados. Este es un punto a favor de cualquier proceso de cambio en los procesos, como demanda el empowerment, pues los empleados tienen plena confianza en la información e instrucciones que se les transmite.

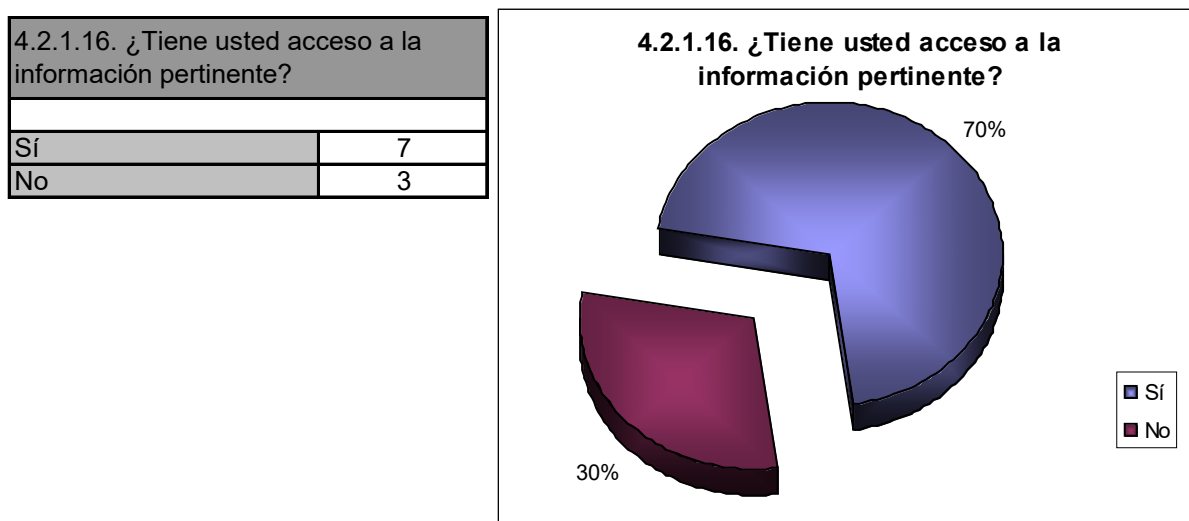


Gráfico N° 18: Encuesta – Pregunta 16.- Comunicación y Empowerment.

Un 70% del personal de Avioplast S.A. considera que tiene acceso a la información pertinente de la organización. Es decir, a aquella información que es necesaria para

que puedan realizar su trabajo correctamente. El empowerment demanda una apertura por parte de las autoridades de la organización para que todos tengan acceso a la información pertinente y relevante de la empresa. Por ello, este es un valor susceptible de cambio durante la implementación del empowerment.

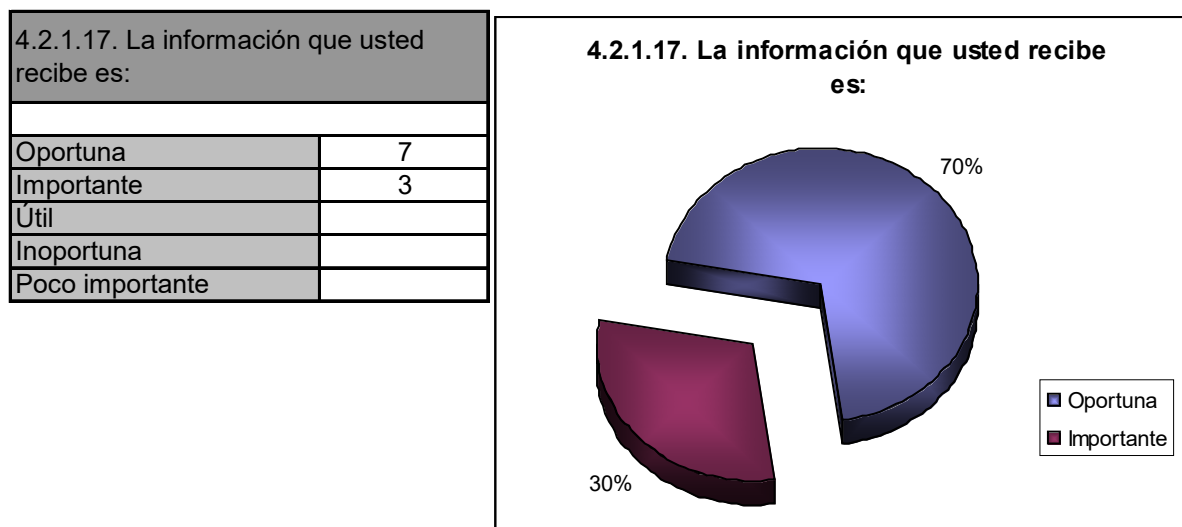


Gráfico N° 19: Encuesta – Pregunta 17.- Comunicación y Empowerment.

La información recibida es considerada, en un 70%, como oportuna. Precisamente esto es lo que se requiere para una exitosa aplicación del empowerment. La información debe ser oportuna, concreta y real para que sea totalmente útil en el mejoramiento de los procesos en la organización.

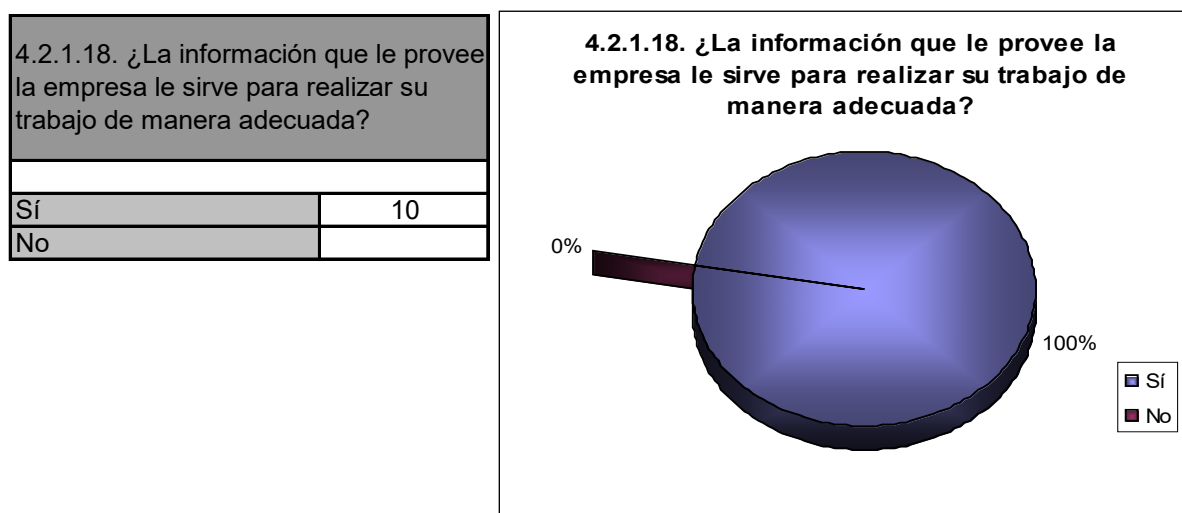


Gráfico N° 20: Encuesta – Pregunta 18.- Comunicación y Empowerment.

Como muestra la gráfica, existe un consenso en que la información que provee la empresa sí sirve para realizar el trabajo. Aviplast no contempla, en su actividad,

algún recurso técnico para la comunicación interpersonal; es más, como en la mayoría de empresas pequeñas, esta capacidad de coordinación que se consigue al comunicarse ha sido lograda a base de experiencia diaria e innovaciones propias de los que allí conviven y enfrentan las circunstancias. Pero de la manera que sea, quizá por el reducido número de participantes, la información es entregada fiablemente; y, lo más importante, de manera directa, sin intermediarios, de forma que se garantice su recepción y utilidad por parte de quienes la reciben. Ésta también es una ventaja que servirá de apoyo para la implementación del programa de empowerment.

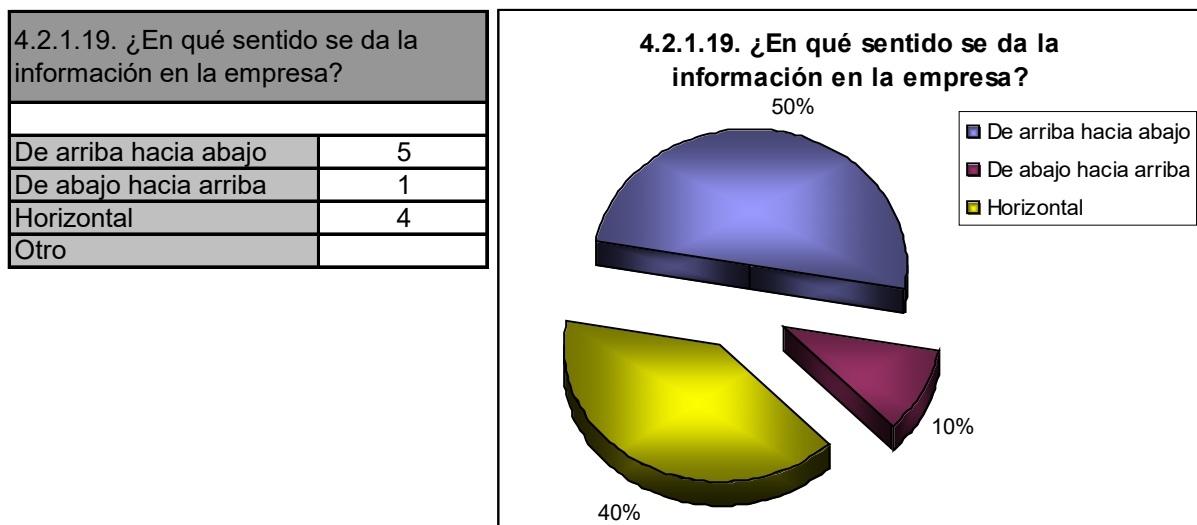


Gráfico N° 21: Encuesta – Pregunta 19.- Comunicación y Empowerment.

La información se da de arriba hacia abajo o comunicación descendente según el 50% de los encuestados. Sin embargo, un 40% opina que la información tiene una dirección horizontal. Este resultado es un indicador de que la apertura para tomar en cuenta la opinión de todos los miembros de la Aviplast S.A. no es alta. Por lo tanto, este resultado debe cambiar antes de la implementación del empowerment, pues este programa demanda, principalmente, apertura en el sentido/dirección de la información para que éste sea horizontal.

4.2.1.20. ¿Cree usted que hay problemas en el manejo de la comunicación dentro de la empresa?	
Sí	2
No	8

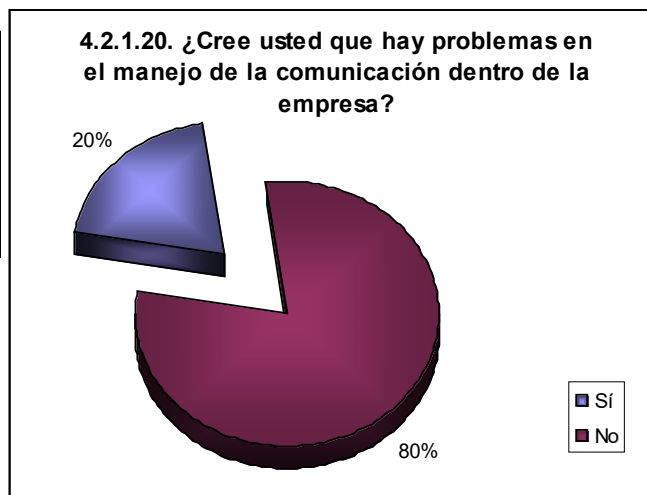


Gráfico N° 22: Encuesta – Pregunta 20.- Comunicación y Empowerment.

Un 20% de los encuestados manifiesta la existencia de problemas de comunicación en la empresa. Aseguran que la falta de comunicación no permite coordinar el trabajo entre los operadores y pierden tiempo útil debido a ello. Del mismo modo sugieren que una mejor comunicación con los jefes permitiría alcanzar metas más altas de producción. Este resultado sustenta el de la pregunta anterior ya que, si no existe una comunicación que promueva la participación y la fluidez de información pertinente, las probabilidades de éxito de la implementación del empowerment no son prometedoras. Si bien es cierto esta es una opinión de un grupo minoritario, es muy importante que los problemas de comunicación sean resueltos antes de implementar cualquier programa que implique un cambio organizacional en la empresa. Este es precisamente el punto en donde la implementación del proceso de empowerment va a prestar valiosa ayuda.

4.2.1.21. ¿Cree usted que su opinión es tomada en cuenta en el momento de tomar decisiones importantes en su área de trabajo?	
Sí	10
No	

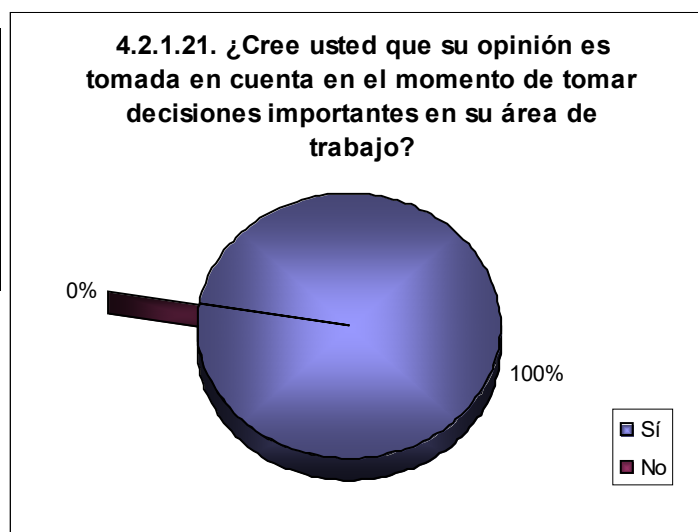


Gráfico N° 23: Encuesta – Pregunta 21.- Comunicación y Empowerment.

Éste es, con seguridad, el resultado más importante del diagnóstico de comunicación puesto que es el pilar básico del empowerment.

Todos los encuestados sienten y están seguros de que su opinión es tomada en cuenta en el momento de tomar decisiones importantes y justo eso es lo que requiere el empowerment.

Dentro del ámbito de Aviplast, resulta importante aclarar que esta confianza del personal de que son escuchados, toma fuerza dentro de su área de trabajo.

Por ejemplo, al momento de proponer alguna solución emergente ante la Gerente Administrativa, los conocimientos y las experiencias que tiene el jefe de turno a cargo de la sopladora, son establecidos, en su mayoría por las sugerencias, y opiniones de los operarios que están en contacto con los equipos mecánicos

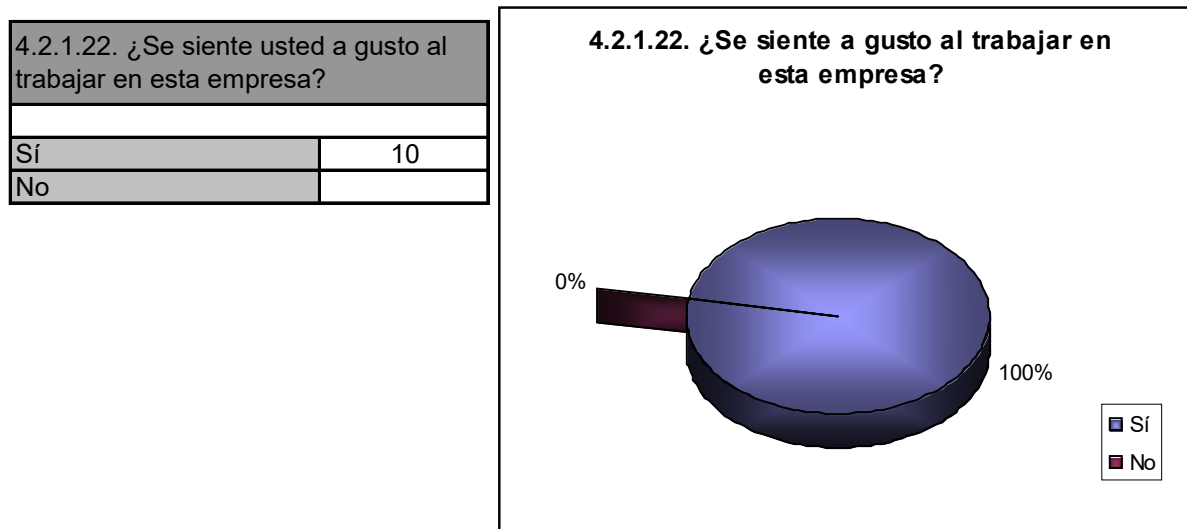


Gráfico N° 24: Encuesta – Pregunta 22.- Comunicación y Empowerment.

El sentirse a gusto en el lugar de trabajo es un indicador de que el clima laboral es el adecuado para cualquier cambio organizacional. Aviplast S.A. ventajosamente cuenta con este indicador por muchas razones, entre ellas, porque es una empresa pequeña y eso hace que las necesidades de los miembros de la organización se satisfagan.

4.2.1.23. ¿Cómo es su relación con sus compañeros de la empresa?	
Excelente	4
Muy buena	3
Buena	2
Regular	1
Mala	

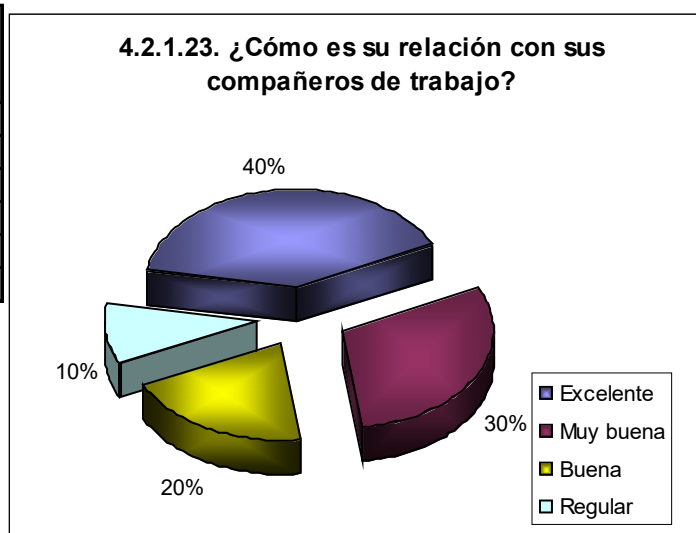


Gráfico N° 25: Encuesta – Pregunta 23 Comunicación y Empowerment

El empowerment demanda el trabajo en equipo. Para ello, es necesario que las relaciones entre compañeros sean buenas. El resultado de las encuestas refleja que la mayoría tiene una buena relación con sus compañeros. Este es otro aspecto a favor de la implementación del programa de empowerment. Y mucho más importante, este resultado, al considerar la pequeñez del universo consultado, pues todo parece indicar que las relaciones interpersonales son excelentes y muy buenas; es decir, se pueden realizar consultas técnicas, intercambiar aprendizajes y experiencias y básicamente, consolidar un ambiente de confianza y seguridad entre los involucrados. Aunque es mínimo, pero existe, el caso de alguien, una sola persona, que se considere en malas relaciones con sus compañeros; si se tratase de un universo mayor, por ejemplo una población laboral de mil personas – una industria de mayor tamaño – este diez por ciento representaría cien trabajadores inconformes, un riesgo laboral evidentemente; pero, en Aviplast solo restaría por buscar la manera de remediar esta “disconformidad”, cuyos orígenes bien pueden ser personales y ajenos al entorno, porque se trata claramente de una excepción. En general, el enfoque necesario de *equipo* está presente y con ello, las posibilidades de una exitosa implementación de las herramientas que esta investigación propone.

4.2.1.24. ¿Cómo es su relación con los jefes/directivos/autoridades de la empresa?	
Excelente	3
Muy buena	3
Buena	4
Regular	
Mala	



Gráfico N° 26: Encuesta – Pregunta 24.- Comunicación y Empowerment.

Tan importante como las relaciones entre los compañeros de labores, es la que debe presentarse entre el nivel operativo y administrativo de la empresa y sus autoridades. Ventajosamente, los datos obtenidos perfilan un panorama de canales de comunicación bastante buenos entre los niveles mencionados en Aviplast.

Del mismo modo, es necesario también que la relación entre las cabezas de mando, sea igual de sólida y confiable, para que exista la necesaria confianza, respeto y colaboración con las tareas y responsabilidades de la empresa. Afortunadamente, los resultados de las encuestas revelan que existe esta buena relación con los superiores.

❖ *Cruce de resultados de la encuesta*

Los resultados de las encuestas son positivos, en términos generales, y permiten identificar los elementos del empowerment que podrían adaptarse de mejor manera en el personal y en la comunicación interna de Aviplast S.A.

Así, la credibilidad que tiene la empresa en sus empleados es altísima y la relación entre todos los miembros de Aviplast S.A. es buena. Estos resultados son importantes debido que el empowerment demanda un compromiso fuerte y un lazo estrecho entre jefes y empleados, ya que con ello podemos crear equipos de trabajo y se fomenta una actitud positiva y entusiasta entre los miembros de la organización.

Del mismo modo, la información que transmite la empresa es útil, pertinente e importante para realizar el trabajo. Si se mantiene este esquema, con el empowerment los miembros tienen la facultad para evaluar y mejorar la calidad del desempeño y el proceso de información.

Por otro lado, un punto débil -resultado del diagnóstico- refleja que la filosofía organizacional de la empresa aun no está posicionada en la mente de los miembros de Aviplast S.A. Cuando se preguntó si conocían la misión de la empresa, todos afirmaron que sí; sin embargo, cuando se les preguntó cuál era, ninguno supo decir con exactitud cuál es.

Esto no es una falla de los empleados de la empresa; esta es, sin duda alguna, una falla de la empresa pues, está en la obligación de recordar constantemente a sus empleados su misión, visión y valores corporativos. La razón más importante por la cual la filosofía organizacional debe ser de conocimiento colectivo es porque, proporciona un marco de referencia para todas las decisiones importantes que se tendrán que tomar en la empresa y encaminar todos los esfuerzos hacia las metas trazadas.

4.2.2. Resultados de la entrevista

La industria del plástico plantea, generalmente, objetivos que se enfocan en la producción de botellas desechables y en el control del desperdicio de botella ya que, esto servirá de eje para obtener una mayor rentabilidad y crecimiento para la industria. Por ello, estos objetivos son discutidos con todos los miembros de la organización porque de su trabajo colectivo depende que los resultados, mes a mes, sean positivos o negativos.

Para la Gerente Administrativa, su participación en el proceso de establecimiento de objetivos es alta debido a que éstas son formuladas en base a los requerimientos de ventas⁸⁵. Es decir, el planteamiento de objetivos a corto plazo responde a las

⁸⁵ Anexo 3.

preguntas: ¿Cuánto se piensa vender este mes?, ¿cuánto debe disminuir el porcentaje de botella desperdicio?, entre otros.

Los objetivos son planteados, internamente, cada quince días de acuerdo con los reportes de producción. Para la Sra. Pérez, “con ello se analiza si los objetivos planteados para esos días se han cumplido, si fallamos, en qué tenemos que mejorar y cómo cumplir con los objetivos trazados para las siguientes dos semanas”⁸⁶. Una vez que esto se ha realizado internamente se procede a planificar los objetivos y metas mensuales con los accionistas de la empresa.

La transmisión de la información fluye de forma descendente; es decir, después de la planificación de metas con los accionistas de la empresa, la Gerente Administrativa informa a los respectivos jefes de turno y ellos, a su vez, al resto de operadores y miembros de la organización. Cabe recalcar que, además, todos tienen una reunión mensual para discutir las metas y objetivos para el mes.

La empresa tiene un incentivo para los empleados de la empresa que sirve también de indicador de cómo está la producción de botella. Después de la obtención mensual de los balances, estados financieros y facturaciones, los empleados reciben un bono mensual de acuerdo a la producción. “Ellos saben que la producción ha sido buena durante ese mes en base al cheque que reciben por concepto de bonificación”⁸⁷. Cuando han tenido problemas con la máquina, ha habido porcentajes altos de desperdicio o la producción ha sido baja, ellos saben que eso se refleja en su sueldo.

Para la Gerente Administrativa, el empowerment es un programa que tendría un impacto en la producción de botella y luego, en la rentabilidad de la empresa. La forma de trabajar de los empleados, especialmente en los turnos de velada, requiere de una iniciativa de los trabajadores para dar solución a problemas que puedan presentarse cuando no estén los administradores.

⁸⁶ *Ibíd.*

⁸⁷ *Ibíd.*

Si el empowerment sirve como eje central para motivar, capacitar y mejorar los procesos de trabajo entonces es un programa que perfectamente será acogido por los miembros de la empresa. En la relación costo-beneficio es necesario que los costos no sean muy elevados pues la empresa aun está en crecimiento y para los accionistas sería difícil asumir costos demasiado elevados.

Sin embargo, la Gerente Administrativa ha manifestado que ellos estarían en la capacidad de adaptar las herramientas comunicacionales, que se propongan, para implementarlas en un proceso de empowerment debido al interés en los potenciales beneficios de este programa para la empresa.

4.2.3. Resultados de la observación dirigida

La observación dirigida se realizó bajo parámetros que deben ser cumplidos por la empresa para que la utilización de herramientas comunicacionales sea exitosa durante la implementación del empowerment.

En esta observación se han planteado tres criterios de análisis: Infraestructura, Seguridad e Identidad Corporativa.

❖ Infraestructura

La infraestructura permite conocer las características físicas de la empresa y aquellas que permitan la implementación de nuevos suministros para la aplicación del empowerment. Por medio de este criterio se conoce los recursos con los que cuenta actualmente la empresa. En este sentido, se analizan los espacios de la empresa, su señalética, el entorno, herramientas y equipos, tecnología de información y comunicación. Es necesario que la infraestructura esté dispuesta de acuerdo con el desempeño, costo, seguridad y protección.

Por otro lado, debe implementarse métodos de mantenimiento para asegurarse que la infraestructura cumpla las necesidades de la organización. Para ello, es indispensable evaluar la infraestructura actual frente a las necesidades y expectativas de todos los miembros de la empresa.

❖ *Seguridad*

La seguridad Industrial parte de un conjunto de normas que desarrollan prescripciones técnicas a las instalaciones industriales y energéticas que tienen como principal objetivo la seguridad de los usuarios. Por ello, los aspectos relacionados con calefacción, gas, protección contra incendios, instalaciones en general, etc., son considerados en este grupo de clasificación.

La seguridad industrial está directamente relacionada con la continuidad del negocio pues algún error en la máquina o un accidente de trabajo consume tiempo de producción o podría llevar al cierre definitivo. Además, la seguridad repercute en el crecimiento de la empresa y en la imagen que ésta proyecta.

❖ *Identidad corporativa*

La identidad corporativa es el conjunto de características, valores y creencias con las que la organización se identifica y se diferencia de las demás organizaciones. Por ello, sirve para identificar los parámetros de construcción, utilización y aplicación del logo símbolo de la empresa en los diferentes productos e insumos corporativos de la empresa

A continuación se presentará el esquema base para la observación.

Tabla N° 8. Esquema para la observación dirigida. Fuente: Elaboración propia

Esquema para la Observación Dirigida			
CRITERIO	CARACTERÍSTICAS	SÍ CUMPLE	NO CUMPLE
Infraestructura	• Señalética indicativa y direccional.		X
	• Filosofía Organizacional ubicada lugares visibles.		X
	• Entorno libre de ruido.		X
	• Carteleras.		X
	• Espacio para ubicación de carteleras.	X	
	• Espacio de recreación o esparcimiento.	X	
	• Espacio visible desde cualquier lugar para la colocación de pizarras electrónicas.	X	
	• Espacio adecuado para reuniones y/o capacitaciones.	X	

Esquema para la Observación Dirigida			
CRITERIO	CARACTERÍSTICAS	SÍ CUMPLE	NO CUMPLE
	<ul style="list-style-type: none"> • El área administrativo cuenta con software adecuado para el desempeño de sus labores. • Los empleados tienen acceso a la Gerencia Administrativa. • Los empleados cuentan con los recursos para el desempeño de su trabajo. 	X	X
Seguridad	<ul style="list-style-type: none"> • Los empleados protegen sus oídos del ruido que emite la máquina sopladora. • Las instalaciones de la planta están diseñadas bajo criterios de seguridad. • Los empleados utilizan la vestimenta adecuada para realizar su trabajo. • Existe una cultura de uso de los materiales de seguridad disponibles como : cascos, gafas, orejeras. 	X X X X	
Identidad corporativa	<ul style="list-style-type: none"> • Todos los miembros de la empresa utilizan uniforme. • Avioplast S.A. utiliza papelería corporativa estandarizada (papel membretado, cartas, oficios, sobres, facturas, tarjetas de presentación, entre otros). • La empresa cuenta con productos promocionales. 	X	X X

4.2.4. Revisión documental

La revisión documental se realizó conjuntamente con la Gerente Administrativa quién guió y explicó cada uno de los documentos presentados. Se ha considerado e los documentos que aporten con datos pertinentes al diagnóstico y se han clasificado a estos registros en dos grupos de análisis: Permisos de funcionamiento y Documentos empresariales.

❖ *Permisos y normas de funcionamiento*

Para el funcionamiento de la empresa, es necesario cumplir con una serie de requisitos y normas que exigen las autoridades gubernamentales. Por ello, Avioplast S.A. tiene como respaldo la siguiente documentación legal.

❖ *Permiso de funcionamiento emitido por los bomberos*

Una empresa no puede cumplir con sus actividades en ausencia de este permiso; el mismo que certifica que las instalaciones cumplen con los parámetros de seguridad industrial para su funcionamiento.

❖ *Permiso de funcionamiento emitido por el ministerio del Medio Ambiente*

Del mismo modo, este permiso certifica que las actividades de la empresa no van en contra de las normas para el cuidado del medio ambiente y que sus desperdicios son correctamente despachados.

❖ *Manual corporativo*

El Manual Corporativo de Avioplast S.A. contempla solamente las aplicaciones gráficas de la empresa. Es decir, modelos para papel membretado, sobres, tarjetas de presentación, carpetas, facturas, memorándum y papelería en general. Sin embargo, el manual corporativo no contiene los parámetros para las aplicaciones paragráficas y arquitectónicas que demanda un manual de identidad corporativa.

Conclusiones

Una vez analizados los resultados del diagnóstico de comunicación, se ha obtenido un panorama amplio de las características de la empresa, su comunicación, y los elementos del empowerment que pueden ser aplicables en la misma. A continuación se presentará un análisis completo de los resultados de este diagnóstico.

- ❖ Por medio del empowerment los empleados deben tomar responsabilidad ante los resultados y tener poder para tomar decisiones si es que las circunstancias laborales las demandan, no sin antes obtener capacitación que les brinde la información y conocimiento necesarios para asumir dicho trabajo.
- ❖ La comunicación efectiva desempeña un papel fundamental en la implementación del empowerment porque de su correcto manejo depende el éxito del programa.
- ❖ Durante todo el programa es necesario que haya una fuerza motivadora y liderazgo que despierte a la gente y guíe sus acciones al cumplimiento de metas.
- ❖ Uno de los beneficios del empowerment es la rentabilidad de una empresa. Cuando el personal se siente comprometido y responsable por el progreso de la organización, los clientes también están satisfechos pues siempre sus necesidades van a tomarse en cuenta y el producto que se entrega es de calidad.
- ❖ La fuerza laboral de Aviplast S.A. está localizada en el área operativa de la empresa. Esto quiere decir que la mayoría de esfuerzos en capacitar a los empleados debe ser focalizada en este departamento.
- ❖ Los miembros de la empresa consideran que la información recibida -por medio de los canales existentes- es creíble, oportuna y útil para desempeñar su trabajo. Este es un punto elemental para la implementación del empowerment.

- ❖ Las encuestas realizadas al personal de la empresa demostraron que existe un desconocimiento de la filosofía corporativa en los miembros de la empresa.
- ❖ Por otro lado, las reuniones son consideradas, por los miembros de la empresa, el medio de información más utilizado en la empresa. Sin embargo, no existe un consenso en la periodicidad en la que reciben información.
- ❖ El contacto verbal es el medio idóneo de comunicación ya la mayoría de los empleados no tienen otro tipo de contacto con sus compañeros para recibir información y reportar novedades que se susciten durante el turno de trabajo.
- ❖ Los resultados de la encuesta indican que la capacitación es un aspecto de mucho interés para todos. Los miembros de la empresa saben que de una capacitación sustanciosa, periódica y veraz depende el mejoramiento en la calidad de su trabajo.
- ❖ En cuanto a la existencia de problemas en el manejo de la comunicación, los resultados señalan que el 20% de los encuestados aseguran que la falta de comunicación no permite coordinar el trabajo entre los operadores y, por ello, se pierde tiempo útil.
- ❖ La buena relación entre los compañeros de trabajo permite que consolidar un ambiente propicio y de confianza para realizar consultas técnicas, intercambiar aprendizajes y experiencias que enriquecen los conocimientos de los miembros de la empresa.

Recomendaciones

- ❖ Los miembros de la empresa deben conocer la filosofía corporativa de la misma: visión, misión, valores corporativos para que así sepan encaminar todas sus acciones hacia las mismas metas y objetivos.
- ❖ Para que los miembros de Aviplast S.A. decidan asumir mayor compromiso y responsabilidad, es necesario que ellos tengan mayor acceso a datos útiles de la compañía. Así por ejemplo, conocer cuáles son las metas de producción del mes en curso, cuánto ha disminuido o aumentado el porcentaje de desperdicio, entre otros.
- ❖ Los canales oficiales de la empresa: carteleras, reuniones, memos, entre otros, deben estar en continua actualización para proveer información útil y pertinente a los miembros de la organización.
- ❖ Los miembros de la empresa conocen muchos datos oficiales por medio de sus compañeros. La administración debe asumir este rol y ser ellos quienes provean de la información que necesitan los empleados para evitar los rumores.
- ❖ Los miembros de la empresa tienen una preferencia por la comunicación cara a cara, esto quiere decir que la información que se desee transmitir debe utilizar herramientas que permitan la fluidez de comunicación oral.
- ❖ Para sedimentar los conocimientos, habilidades y aptitudes de los empleados, es necesario que ellos reciban una capacitación completa que aclare cualquier duda sobre el trabajo, definición de puestos de trabajo, sus responsabilidades, derechos, obligaciones, entre otros.
- ❖ El empowerment depende de un buen liderazgo y motivación por el trabajo. Es necesario que exista un líder que motive a los miembros de la empresa a mejorar su calidad en el trabajo y aumentar su sentido de pertenencia hacia la misma.

- ❖ La información que reciben los empleados es creíble, oportuna, útil y les sirve para realizar correctamente su trabajo. Es necesario utilizar herramientas desde la comunicación que permitan obtener mayores ventajas de los datos transmitidos. Por ello, si es que la comunicación oral -cara a cara- es la predilecta por los miembros de la organización, se debe implementar accesorios como audífonos o parlantes que permitan explotar al máximo esta preferencia.
- ❖ En cuanto al acceso de la información, no se necesita conocimiento de datos en términos de cantidad sino de calidad, utilidad e importancia. Por ello, si se utilizan pizarras electrónicas para ofrecer datos relevantes y oportunos sobre las metas de producción será más útil que si se les indica estados de cuenta, roles, balances, estados financieros o facturaciones mensuales.
- ❖ Es importante que las carteleras, pizarras electrónicas y carteles que contengan información de la filosofía corporativa, metas de producción, entre otros, estén ubicados en lugares visibles para todos. Es necesario que los empleados se encuentren varias veces al día con estos datos para que ellos conviertan la actividad de leer, capacitarse y conocer en un hábito.
- ❖ Por último, se recomienda también realizar reuniones con todos los miembros de la empresa periódicamente. Es decir, organizar por lo menos una reunión a mediados de mes para conocer los resultados a la fecha en la producción, nuevas instrucciones, novedades, problemas que han sido resueltos, problemas por resolver, opiniones e incluso un planteamiento de los objetivos de producción para el siguiente mes.
- ❖ Por otro lado, se debe tener otra reunión los primeros días del mes que comunique las metas de producción para el mes en curso, objetivos, entre otros. La información que se otorgue en estas reuniones será constantemente sustentada con la que se da por medio de las otras herramientas comunicacionales: carteleras, pizarras electrónicas y capacitación.

CAPÍTULO 5: PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL EMPOWERMENT EN AVIPLAST S.A.

5.1. Propuesta de empowerment

El empowerment, como ya se ha manifestado, tiene muchos beneficios para las organizaciones. En el caso de Aviplast S.A., ayudaría a mejorar la toma de decisiones de los empleados a través de la mejora del sistema de comunicación entre jefes y empleados.

Es decir, con este programa, los empleados están en la capacidad de resolver los problemas que ocurran día a día en el trabajo aún cuando los jefes de turno u otras autoridades no estén en la fábrica. Por medio del empowerment, se proporcionan los lineamientos para que todos se involucren y conozcan su puesto de trabajo, responsabilidades y capacidades. De este modo, existe una mayor rapidez en los procesos consiguiendo que la toma de decisiones sea más eficiente.

Para la implementación del empowerment en la empresa, es necesario capacitar a los empleados, acondicionar los puestos de trabajo y desarrollar herramientas que permitan alcanzar los objetivos que se han planteado en esta disertación. Para cumplir con estos objetivos, se debe partir de un plan de capacitación y desarrollo para Aviplast S.A.

5.2. Plan estratégico para la implementación del empowerment en Aviplast S.A.

El plan estratégico es el documento más importante que debe redactar la empresa. Este documento permitirá conocer hacia dónde se quiere ir y, lo más importante, cómo se llegará.

Hay que tener en claro de que este plan estratégico, a medida que se va implementando, es probable que necesite de ciertos ajustes, por lo que debe estar sometido a revisiones constantes, fundamentalmente de manos del grupo que lo creó.

El plan estratégico tiene los siguientes puntos principales:

- ❖ Objetivos del plan
- ❖ Aprendizaje Organizacional
- ❖ Propuesta del diccionario de competencias
- ❖ Elaboración de parámetros para cada cargo
- ❖ Adaptación del personal al empowerment
- ❖ Programación y desarrollo de la capacitación

5.2.1. Objetivos del plan de capacitación

- ❖ Preparar a los empleados de Aviplast S.A. para la ejecución eficiente de sus responsabilidades en sus puestos de trabajo .
- ❖ Crear un clima de trabajo satisfactorio, incrementar la motivación del trabajador y hacerlo mas receptivo a toma de decisiones.
- ❖ Proporcionar orientación e información relativa a los objetivos de la empresa, su organización, funcionamiento, normas y políticas.
- ❖ Proveer conocimientos y desarrollar competencias que cubran la totalidad de requerimientos para el desempeño de puestos específicos.
- ❖ Actualizar y ampliar los conocimientos requeridos en áreas especializadas de actividad.
- ❖ Contribuir a elevar y mantener un buen nivel de eficiencia individual y rendimiento colectivo.
- ❖ Ayudar en la preparación de personal calificado, acorde con los planes, objetivos y requerimientos de la Empresa.

5.2.2 Aprendizaje Organizacional

El primer paso para cumplir con los objetivos de este plan es iniciar una reestructuración, a base del empowerment, de las descripciones y análisis de cada puesto de trabajo para así determinar los parámetros que deben cumplir los miembros de la empresa.

Para el desarrollo de estos documentos se ha tomado como marco de referencia el aprendizaje organizacional por el panorama que brinda. El aprendizaje organizacional

es una metodología que propone el desarrollo de las organizaciones desde una óptica diferente. Es decir, mediante organizaciones inteligentes “capaces de crear, desarrollar, difundir y explotar el conocimiento para incrementar su capacidad innovadora y competitiva”⁸⁸.

Uno de los pioneros en plantear esta sistemática fue Chun Wei Choo, profesor de la Facultad de Información de la Universidad de Toronto y de la Universidad de Negocios de Amsterdam. Sus investigaciones más importantes se han centrado en el manejo de información en las organizaciones, aprendizaje organizacional, entre otros. Ha escrito libros sobre estos temas y sobre la administración estratégica del capital intelectual y conocimiento organizacional⁸⁹.

De acuerdo con el planteamiento de Chun Wei Choo, las empresas que sobrevivan serán aquellas capaces de transformar la información en conocimiento mediante procesos de aprendizaje dirigidos y aquellas que integran eficazmente la percepción, la creación del conocimiento y la toma de decisiones⁹⁰.

Por ello, es importante implementar el empowerment en Aviplast S.A. desde el lente del aprendizaje organizacional para sacar mejor provecho de los beneficios de la aplicación de este programa en la empresa.

Debido a que no existe aprendizaje sin conocimiento, es necesario establecer los distintos objetos de conocimiento que intervienen con sus diferentes características y jerarquías racionales. A continuación se detallarán dichos elementos⁹¹.

❖ *Intelecto*. Es la capacidad humana de ir al interior de las cosas para leer, saber, entender y crear conocimiento. Es la capacidad para desarrollar de una manera racional la inteligencia.

❖ *Dato*. Es un objeto o evento observable.

⁸⁸ Margarito Palacios, “Aprendizaje Organizacional. Conceptos, Procesos y Estrategias”, Hitos en Ciencias Económico Administrativas 15 (2000), p.2.

⁸⁹ <http://choo.fis.utoronto.ca/>

⁹⁰ Palacios, Op. Cit., p.2.

⁹¹ *Ibíd* p.3.

- ❖ *Información.* Es el ordenamiento, clasificación, sistematización de los datos obtenidos en un nivel cognoscitivo.
- ❖ *Conocimiento.* Entendimiento teórico y práctico de una materia. Información aplicada al entorno.

La implementación del programa de empowerment en la empresa requiere de una modificación en los procesos administrativos y operativos, como ya se ha mencionado en el capítulo 2. Para que no haya una resistencia al cambio por parte de los miembros de la organización es necesario que todos conozcan el por qué de estos cambios, los beneficios de la utilización de este programa e incluso el por qué es imprescindible contar con la colaboración de todos quienes conforman la empresa.

Por ello, cuando existe conocimiento sobre un tema en particular, existe también un desarrollo de aprendizaje del mismo para convertirlo en hábito, práctica o costumbre en los procesos laborales. Para conseguir un conocimiento colectivo de la información, es necesario partir de un conocimiento individual de la misma. El modelo que servirá de eje para alcanzar estos objetivos -particulares y colectivos- es el oriental.

Este modelo propone que para que el conocimiento individual se convierta en conocimiento organizacional “se requieren ciertas acciones que eleven el nivel ontológico del conocimiento, al pasar de los individuos a los grupos, y de los grupos a la organizacional⁹²”. Esto quiere decir que, muchas veces el conocimiento individual es de carácter tácito y es necesario que se impulse su conversión a conocimiento explícito de modo que pueda aprenderse. El conocimiento tácito “es una forma de conocimiento que es completa o parcialmente inexplicable”⁹³. Por otro lado, el conocimiento explícito “es aquel que ha sido o puede ser articulado, codificado y almacenado en algún tipo de medio⁹⁴”. Es decir, puede ser transmitido inmediatamente a otros.

⁹² *Ibíd.* p.8.

⁹³ *Ibíd.* p.9.

⁹⁴ *Ibíd.* p.9.

De acuerdo con este modelo, existen cuatro formas de conversión de conocimiento que surgen de la interacción del conocimiento tácito y explícito; de esta forma constituyen el motor del proceso de creación del conocimiento.

Estas cuatro formas de conversión son: la socialización, la exteriorización, combinación e interiorización⁹⁵.

- ❖ *Socialización*. (De tácito a tácito). Es compartir experiencias y, por tanto, crear conocimiento tácito, tal como los modelos mentales compartidos y las habilidades técnicas. La clave para obtener conocimiento tácito es la experiencia.
- ❖ *Exteriorización*. (De tácito a explícito). Es un proceso a través del cual el conocimiento tácito se vuelve explícito y adopta la forma de metáforas, analogías, conceptos, hipótesis o modelos.
- ❖ *Combinación*. (De explícito a explícito). Es un proceso de sistematización de conceptos con el que se genera un sistema de conocimiento. La reconfiguración de la información existente que lleva a cabo clasificando, añadiendo, combinando y categorizando el conocimiento explícito (como en bases de datos) puede concluir a un nuevo conocimiento.
- ❖ *Interiorización*. (De explícito a tácito). Es un proceso de conversión de conocimiento explícito en conocimiento tácito y está muy relacionada con el *aprender haciendo*⁹⁶.

En conclusión, la socialización produce lo que se llama conocimiento armonizado (habilidades técnicas compartidas). La exteriorización genera conocimiento conceptual (conceptos, analogías, categorías). La combinación origina conocimiento sistémico y la interiorización conocimiento operacional (administración de proyectos, procesos de producción, entre otros). Por ello, estas sustentan la elección del aprendizaje organizacional para la implementación del empowerment en Avioplast.

⁹⁵ *Ibíd.* p.9.

⁹⁶ La cursiva es mía.

5.2.3 *Propuesta Diccionario de competencias para los empleados de Aviplast S.A.*

Para culminar con la creación de estos nuevos documentos: análisis y descripción del puesto, es necesario establecer un diccionario de competencias partiendo de su cargo y tomando en cuenta las condiciones que demanda su puesto de trabajo y además clasificando a las competencias (visibles y no visibles) en genéricas y específicas.

Es decir, genéricas son aquellas competencias de carácter más universal y ligadas al comportamiento más superficial del individuo. Por otro lado, las específicas son aquellas directamente relacionadas con el puesto de trabajo⁹⁷. Se han seleccionado las competencias que se ajusten a las necesidades de la empresa. Para ello, se ha partido del diccionario de competencias propuesto por Martha Alles⁹⁸.

Competencias genéricas:

❖ *Creatividad e innovación*

Es la habilidad que deben poseer los trabajadores para presentar recursos, ideas y métodos novedosos y concretarlos en acciones. Cada uno de los trabajadores debe ser capaz de innovar en el diseño de cada una de las obras.

Nivel A: Propone y encuentra formas nuevas y eficaces de hacer las cosas. Es recursivo, innovador y práctico. Busca nuevas alternativas de solución y se arriesga a romper los esquemas tradicionales. Busca nuevas opciones a fin de satisfacer las expectativas y necesidades de los clientes.

Nivel B: Propone ideas creativas cuando las tradicionales no son aplicables a su trabajo. Tiende a realizar cambios que no rompan por completo los esquemas habituales de su trabajo.

Nivel C: Tiende a utilizar soluciones que le sirvieron para resolver una situación anterior sin evaluar si se pueden aplicar exitosamente a la actual. Prefiere no tomar riesgos en cuanto a métodos para resolver su trabajo. Se rige por ideas y patrones conductuales tradicionales.

⁹⁷ <http://www.rrppnet.com.ar/competencias.htm>

⁹⁸ Martha Alles, Gestión por competencias. El Diccionario. Buenos Aires: Ed. Granica, 2004, p. 42.

❖ *Lealtad y sentido de pertenencia*

Se refiere a la identificación de cada trabajador con la organización. Implica conocer los valores y elementos culturales de la empresa, asumirlos, defenderlos y promulgarlos como si fueran propios. Se refiere a la disposición que tenga el trabajador para defender los intereses de la empresa en ocasiones en que éstos se vean amenazados. Implica también el dar prioridad a los intereses organizacionales y comprometerse a la consecución de los mismos.

Nivel A: El trabajador conoce los elementos que conforman la cultura de la empresa: lenguaje, símbolos, valores; y los promulga como propios. El trabajador defiende los intereses de la empresa, estando dentro y fuera de ella, durante y fuera de la jornada laboral. Da prioridad a las metas finales de la empresa y participa con esfuerzo e iniciativa para alcanzarlas.

Nivel B: Conoce el lenguaje, símbolos y valores de la empresa. Usualmente los promulga y defiende, mas no demuestra una fuerte iniciativa por ello. Tiene noción de la meta final a la que desea llegar la empresa, y en ciertas ocasiones muestra una participación activa para llegar a ella.

Nivel C: Demuestra un escaso conocimiento del lenguaje que se maneja al interior de la empresa, como también tiene escaso conocimiento sobre sus costumbres y valores. Podría considerar pertinente anteponer sus intereses personales a los intereses de la organización.

❖ *Trabajo en equipo*

Es la capacidad del trabajador para establecer relaciones con sus compañero a fin de que cada uno pueda desempeñar las funciones de su cargo articulando las metas que le competen alcanzar con las metas de sus compañeros de trabajo y la meta final de la organización. Implica establecer relaciones de cooperación y preocupación no sólo por las propias responsabilidades sino también por las del resto del equipo de trabajo. Es la capacidad de trabajar con otros para conseguir metas comunes.

Nivel A: El trabajador logra un alto nivel de desempeño, articulando sus propias funciones con las funciones de sus compañeros de equipo. Demuestra una fuerte preocupación por conseguir los objetivos de su cargo y por que sus compañeros consigan los suyos, para así poder llegar a una meta común. Demuestra un fuerte sentido de colaboración para con sus compañeros.

Nivel B: Eventualmente apoya a sus compañeros en el desarrollo de sus trabajos. Con frecuencia antepone sus objetivos personales, pero si se ejerce alguna presión sobre él podría demostrar cierta iniciativa para colaborar en la consecución de una meta común.

Nivel C: Demuestra una escasa colaboración para con el trabajo de sus compañeros. Sólo apoya al resto del equipo cuando es obligado a ello o cuando ve que, de lo contrario, su permanencia en la empresa estaría en peligro.

❖ *Orientación al cliente*

Es la disposición para realizar el trabajo con base en el conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes. Implica preocuparse por entender las necesidades de los clientes y dar solución a sus problemas; así como realizar esfuerzos adicionales con el fin de exceder sus expectativas y mejorar su calidad de vida.

Nivel A: Sus acciones están dirigidas a comprender y satisfacer a los clientes. Busca explorar las necesidades e inquietudes de cada cliente, brindando un trato personalizado que demuestra interés en cada uno de los mismos. Considera la plena satisfacción del cliente como un criterio esencial para la planificación de futuras actividades. Es capaz de realizar esfuerzos con el fin de lograr mejorar la calidad de vida de sus clientes y lograr obtener su aprobación y/o admiración por el trabajo realizado.

Nivel B: Busca explorar las necesidades e inquietudes de cada cliente al máximo en la medida que ello resulte esencial para la elaboración de una tarea. Trata de establecer criterios que le permitan evaluar las necesidades y niveles de satisfacción de los clientes de forma general, sin enfatizar en relación a la atención personalizada a los mismos. Realiza esfuerzos eventuales para mejorar la calidad de vida de los clientes.

Nivel C: Explora las necesidades e inquietudes de cada cliente en la medida que ello resulte estrictamente necesario. Evaluará los niveles de satisfacción de los clientes utilizando los criterios mínimos para ejecutar su trabajo.

Competencias específicas:

❖ *Compromiso*

Es la capacidad del individuo para tomar conciencia de la importancia que tiene el cumplir con el desarrollo de su trabajo dentro del plazo que se le ha estipulado. Dicho trabajo debe ser asumido con responsabilidad, poniendo el mayor esfuerzo para lograr un producto con un alto estándar de calidad que satisfaga y supere las expectativas de los clientes.

Nivel A: Demuestra un alto compromiso en el desarrollo de su trabajo, el cual se caracteriza por cumplir con elevados estándares de calidad, llegando a superar las expectativas de los clientes. Cumple responsablemente con realizar su trabajo dentro de los plazos establecidos.

Nivel B: Su desempeño alcanza los estándares de calidad requeridos. En ciertas ocasiones podría demorar en entregar su trabajo dentro del plazo que se le ha indicado, aunque ello no es algo usual.

Nivel C: Es conciente de la importancia de su trabajo, pero ante tareas que podrían resultar complicadas, su desempeño puede no alcanzar los estándares de calidad requeridos.

❖ *Credibilidad técnica*

Implica generar credibilidad en otros teniendo como base los conocimientos técnicos de su especialidad.

Nivel A: Es considerado el referente técnico clave en relación a las labores que realiza y es habitualmente consultado para tomar decisiones.

Nivel B: Participa en las discusiones que se encuentren en relación a las labores técnicas que realiza. Goza de cierta credibilidad y ello lo convierte en uno de los referentes técnicos de la empresa.

Nivel C: Demuestra tener cierto dominio de los conocimientos técnicos que se relacionan con el servicio que presta. Goza de menor credibilidad y en oportunidades no es considerado al tomar decisiones clave en la empresa.

❖ *Don de mando*

Se define como la capacidad de el individuo para organizar al equipo de trabajo que tiene bajo su responsabilidad, brindarles las pautas y lineamientos sobre cómo deben

realizar su trabajo, bajo qué parámetros, y que dichas pautas sean comprendidas y acatadas por el personal.

Nivel A: Demuestra una amplia capacidad para organizar a su equipo de trabajo. Brinda de forma clara y convincente las pautas para que el personal a su cargo comprenda bajo qué parámetros se debe realizar el trabajo. Ello permite que sus subordinados pueden acatar dichas pautas, logrando así brindar un servicio de calidad.

Nivel B: Su capacidad de organización y planificación del trabajo es óptima. En ocasiones se podrían presentar dificultades en el acatamiento de las indicaciones por parte de su personal.

Nivel C: Demuestra dificultad para organizar a su personal. No brinda pautas precisas, lo cual impide que sus colaboradores acaten las indicaciones y entiendan cómo debe ser el trabajo a realizar.

❖ *Liderazgo*

Es la capacidad del trabajador para ejercer influencia sobre su equipo, promoviendo en ellos una alta motivación por conseguir cada objetivo en su trabajo, lo cual conllevará a alcanzar la meta final de la organización. Implica la habilidad para comunicar una visión de la estrategia organizacional, haciendo que esta visión parezca no sólo posible sino también deseable por los receptores o interesados, creando en ellos un compromiso genuino.

Nivel A: Ejerce una fuerte influencia en todos los miembros de la empresa. Tiene la habilidad de persuadirlos y promover en ellos una fuerte motivación para que se comprometan con la empresa en todos los sentidos y se esfuercen por brindar un servicio de gran calidad. Se comunica de forma eficaz, eficiente y consistente con los trabajadores en los distintos niveles funcionales.

Nivel B: El trabajador usualmente es persuasivo y ocasionalmente logra promover en sus compañeros una mayor motivación hacia su trabajo; sin embargo, en ocasiones no logra influir sobre trabajadores que se encuentran en un nivel funcional distinto al suyo.

Nivel C: El trabajador en escasas ocasiones logra influir sobre el resto de

sus compañeros. Posee escasas habilidades para fomentar en ellos una mayor motivación por su trabajo. Tiene dificultad para comunicarse con personal de un nivel funcional distinto al suyo.

❖ *Pensamiento estratégico*

Habilidad para asimilar rápidamente los cambios del entorno, oportunidades y amenazas, y para identificar las características propias de la organización, debilidades y fortalezas. Es poder traducir estos cambios y características a la ejecución de acciones y planes concretos que permitan el desarrollo de la empresa.

Nivel A: Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización al identificar cual sería la mejor propuesta estratégica. Presenta alta capacidad para adaptarse a los cambios y para trabajar enérgicamente. Anticipa y responde positivamente a las variaciones del entorno. Comprende las implicaciones y consecuencias de los cambios. Prevé las ventajas y desventajas de cada modificación.

Nivel B: Comprende los cambios del entorno y las oportunidades del mercado. Detecta oportunidades de hacer negocios y crear alianzas estratégicas siempre que sean de fácil acceso.

Nivel C: Experimenta dificultad al tratar de percibir los cambios del entorno. No se encuentra en la capacidad de proponer acciones o programas para que la organización se adecue al medio.

❖ *Precisión*

Es la habilidad para realizar las tareas asignadas con alto grado de fidelidad.

Implica una insistencia por la exactitud en cada tarea que involucre la labor a realizar.

Nivel A: Sus tareas están orientadas a buscar cada vez mayor exactitud. Busca asegurar la veracidad de la información resultante de su trabajo. Se orienta por plasmar su obra de manera que refleje la realidad con un alto nivel de precisión.

Nivel B: Está orientado a realizar tareas con precisión, una vez que considere que lo ha logrado no insistirá en superar los niveles establecidos.

Nivel C: Es simplista y poco preciso en los resultados de tareas que requieren niveles altos de destreza.

❖ *Relaciones públicas*

Capacidad para establecer redes complejas de personas: con clientes, líderes en el mercado de interés, proveedores y toda la comunidad en general. Implica un esfuerzo planificado y sostenido para establecer y mantener la buena voluntad y la comprensión mutua entre la organización y sus clientes internos/externos, consolidando así la imagen de la empresa. Esta habilidad le permitirá al trabajador realizar la publicidad institucional de la organización, promoviendo y haciendo conocer aspectos determinados de la misma.

Nivel A: El trabajador posee amplios recursos para consolidar la imagen de la empresa, comunicando las distintas facetas de ésta a diversos receptores: clientes internos y externos, proveedores, y comunidad. Tiene una alta capacidad para realizar la publicidad de la empresa a través de dichas relaciones.

Nivel B: El trabajador posee recursos para dar a conocer las facetas e imagen de la empresa sólo a ciertos receptores. En ocasiones se le podrían presentar dificultades para dar a conocer en su real dimensión la imagen que se quiere publicitar de la empresa.

Nivel C: La llegada del trabajador a los receptores y al mercado es escasa, ya que no posee las habilidades suficientes para establecer las relaciones interpersonales requeridas.

❖ *Tolerancia a la presión*

Capacidad de continuar actuando eficazmente aún en situaciones de presión de tiempo, oposiciones y diversidad. Es la facultad de responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.

Nivel A: Alcanza los objetivos previstos en situaciones de presión de tiempo, oposición y diversidad. Su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia. Puede priorizar las demandas con facilidad en contextos de mucha

presión.

Nivel B: Alcanza los objetivos aunque esté presionado por el tiempo y su desempeño es usualmente bueno en situaciones de exigencia.



Nivel C: Su desempeño se ve menguado en situaciones de presión de tiempo, oposición y diversidad. Su desempeño es mas bajo en situaciones de mucha exigencia. Le es difícil priorizar las demandas en estas situaciones.

5.2.4. Creación de documentos empresariales para el establecimiento de requisitos de cada puesto de trabajo

Esta técnica permite tener el conocimiento y la definición de lo que se quiere en cuanto a aptitudes, conocimientos y capacidad, hace que se puedan preparar programas adecuados de capacitación para desarrollar la capacidad y proveer conocimientos específicos según las tareas, además de formular planes de capacitación concretos y económicos y de adaptar métodos didácticos. Por otro lado, al revisar la descripción de funciones para cada cargo y señalar las habilidades críticas que requiere la persona que ocupa el puesto es primordial.

A continuación se presentará la propuesta para las descripciones y análisis de cargos. Como ya se ha mencionado en varias ocasiones, ésta es una propuesta que forma parte de una cadena de beneficios. Es decir, la implementación de estos procesos serán beneficiosos para la implementación del empowerment. Y, por consiguiente, la adecuada implementación de este programa traerá los beneficios que se han manifestado a lo largo de esta disertación. Sin embargo, éste podría no ser el único camino y por ello, la decisión final, de implementar o no estos procedimientos, recae directamente sobre el directorio de la empresa.

Tabla N° 9. Documentos empresariales – Gerente Administrativo. Fuente: Aviplast S.A.

 		Sopladora Industrial de Preformas PET San Alfonso Km 8 ½ Panamericana Sur – Alóag Telefax: 022310749 Cantón Mejía- Pichincha- Ecuador	
Documento:	Análisis del Puesto	Código	AP-001
Nombre del Cargo:	<input checked="" type="checkbox"/> Gerente Administrativo <input type="checkbox"/> Asistente Administrativo <input type="checkbox"/> Jefes de turno <input type="checkbox"/> Operarios		
Educación formal:	Primaria	<input checked="" type="checkbox"/>	
	Secundaria	<input checked="" type="checkbox"/>	
	Superior	<input checked="" type="checkbox"/>	
	Otros	<input type="checkbox"/>	
Cursos:	➤ Contabilidad y Tributación ➤ Administración de empresas ➤ Gerencia del Talento Humano ➤ Finanzas y auditoría		
Conocimientos:	➤ Programas contables ➤ Utilización de herramientas de Microsoft Office ➤ Declaración de impuestos ➤ Manejo de nómina		
Competencias:			A B C
	Genéricas	➤ Creatividad e innovación	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>
		➤ Lealtad y sentido de pertenencia	<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
		➤ Trabajo en equipo	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>
	Específicas	➤ Credibilidad técnica	<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
		➤ Don de mando	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
		➤ Liderazgo	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
		➤ Pensamiento estratégico	<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
		➤ Precisión	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>
		➤ Relaciones Públicas	<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
		➤ Tolerancia a la presión	<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
		➤ Compromiso	<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>



 		Sopladora Industrial de Preformas PET San Alfonso Km 8 ½ Panamericana Sur – Alóag Telefax: 022310749 Cantón Mejía- Pichincha- Ecuador	
Documento:	Descripción del puesto	Código	DP-001
Nombre del Cargo:	<input checked="" type="checkbox"/> Gerente Administrativo <input type="checkbox"/> Asistente Administrativo <input type="checkbox"/> Jefes de turno <input type="checkbox"/> Operarios		
Departamento:	<input checked="" type="checkbox"/> Administrativo <input type="checkbox"/> Producción		
Jefe Inmediato:	Gerente General/Presidente de la Empresa		
Personas a cargo:	Asistente administrativo, jefes de turno, operarios		
Horario:			
Rango salarial:	US\$ 1000 + horas extras		
Beneficios:	Subsidio de alimentación, seguro de accidentes, horas extras.		
Tipo de contrato:	<input type="checkbox"/> Temporal <input checked="" type="checkbox"/> Permanente		
Ubicación:	San Alfonso Km 8 ½ - Panamericana Sur		
Objetivo del puesto:	Estar a cargo los elementos financieros y administrativos de la empresa		
Funciones y responsabilidades:	Llevar la nómina de los empleados Elaborar los horarios de trabajo y roles de pago Manejo de caja chica Declaraciones de impuestos, pagos al IESS Elaboración de balances y estados financieros, cálculo de horas extra		
Requerimientos especiales:	Predisposición a turnos eventuales fuera de horario		

Tabla N° 10. Documentos empresariales – Asistente Administrativo. Fuente: Aviplast S.A.




		Sopladora Industrial de Preformas PET San Alfonso Km 8 ½ Panamericana Sur – Alóag Telefax: 022310749 Cantón Mejía- Pichincha- Ecuador	
		Sopladora Industrial de Preformas PET San Alfonso Km 8 ½ Panamericana Sur – Alóag Telefax: 022310749 Cantón Mejía- Pichincha- Ecuador	
Documento:	Análisis del Puesto	Código	AP-002
Nombre del Cargo:	<input type="checkbox"/> Gerente Administrativo <input checked="" type="checkbox"/> Asistente Administrativo <input type="checkbox"/> Jefes de turno <input type="checkbox"/> Operarios		
Educación formal:	Primaria	<input checked="" type="checkbox"/>	
	Secundaria	<input checked="" type="checkbox"/>	
	Superior	<input type="checkbox"/>	
	Otros	<input type="checkbox"/>	
Cursos:	➤ Contabilidad ➤ Excel ➤ Mónica ➤ Declaraciones de impuestos		
Conocimientos:	➤ Contabilidad ➤ Pago de impuestos ➤ Word, Excel, Powerpoint		
Competencias:	Genéricas	➤ Trabajo en equipo	<input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> B <input checked="" type="checkbox"/> C
	Específicas	➤ Credibilidad técnica	<input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> B <input checked="" type="checkbox"/> C
		➤ Tolerancia a la presión	<input type="checkbox"/> A <input checked="" type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C
		➤ Pensamiento estratégico	<input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> B <input checked="" type="checkbox"/> C
		➤ Compromiso	<input type="checkbox"/> A <input checked="" type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C
		➤ Liderazgo	<input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> B <input checked="" type="checkbox"/> C
Documento:	Descripción del puesto		Código DP-002
Nombre del Cargo:	<input type="checkbox"/> Gerente Administrativo <input checked="" type="checkbox"/> Asistente Administrativo <input type="checkbox"/> Jefes de turno <input type="checkbox"/> Operarios		
Departamento:	<input checked="" type="checkbox"/> Administrativo <input type="checkbox"/> Producción		
Jefe Inmediato:	Gerente Administrativo		
Personas a cargo:	n/a		
Horario:			
Rango salarial:	US\$ 267 + horas extras		
Beneficios:	Subsidio de alimentación, seguro de accidentes, horas extras.		
Tipo de contrato:	<input type="checkbox"/> Temporal <input checked="" type="checkbox"/> Permanente		
Ubicación:	San Alfonso Km 8 ½ - Panamericana Sur		
Objetivo del puesto:	Asistir a la gerencia administrativa		
Funciones y responsabilidades:	Control de los inventarios de la empresa Emitir documentación a proveedores Recepción y elaboración de facturas y retenciones Asistencia contable		
Requerimientos especiales:	Predisposición a turnos eventuales fuera de horario		

Tabla N° 11. Documentos empresariales – Jefes de Turno. Fuente: Aviplast S.A.

		Sopladora Industrial de Preformas PET San Alfonso Km 8 ½ Panamericana Sur – Alóag Telefax: 022310749 Cantón Mejía- Pichincha- Ecuador	
Documento:	Análisis del Puesto	Código	AP-003
Nombre del Cargo:	<input type="checkbox"/> Gerente Administrativo <input type="checkbox"/> Asistente Administrativo <input checked="" type="checkbox"/> Jefes de turno <input type="checkbox"/> Operarios		
Educación formal:	Primaria	<input checked="" type="checkbox"/>	
	Secundaria	<input checked="" type="checkbox"/>	
	Superior	<input checked="" type="checkbox"/>	Tecnología
	Otros	<input type="checkbox"/>	
Cursos:	➤ Electrónica ➤ Mecánica		
Conocimientos:	➤ Mecánica Industrial ➤ Reparación mecánica ➤ Principios eléctricos de maquinaria industrial		
Competencias:	Genéricas	➤ Trabajo en equipo	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
		➤ Orientación al cliente	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>
	Específicas	➤ Liderazgo	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
		➤ Credibilidad técnica	<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
		➤ Compromiso	<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
		➤ Tolerancia a la presión	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>




		Sopladora Industrial de Preformas PET San Alfonso Km 8 ½ Panamericana Sur – Alóag Telefax: 022310749 Cantón Mejía- Pichincha- Ecuador	
Documento:	Descripción del puesto	Código	DP-003
Nombre del Cargo:	<input type="checkbox"/> Gerente Administrativo <input type="checkbox"/> Asistente Administrativo <input checked="" type="checkbox"/> Jefes de turno <input type="checkbox"/> Operarios		
Departamento:	<input type="checkbox"/> Administrativo <input checked="" type="checkbox"/> Producción		
Jefe Inmediato:	Gerente Administrativo		
Personas a cargo:	Operarios		
Horario:	Rotativo: 8 horas, 5 días a la semana		
Rango salarial:	US\$ 400 + horas extras		
Beneficios:	Subsidio de alimentación, seguro de accidentes, horas extras.		
Tipo de contrato:	<input type="checkbox"/> Temporal <input checked="" type="checkbox"/> Permanente		
Ubicación:	San Alfonso Km 8 ½ - Panamericana Sur		
Objetivo del puesto:	Controlar la producción de envases plásticos para embotellamiento de bebidas gaseosas de consumo público.		
Funciones y responsabilidades:	Cumplir con los planes de producción preestablecidos Verificar correcto funcionamiento de los equipos Control de stock de repuestos Reportes diarios de producción y novedades		
Requerimientos especiales:	Predisposición a turnos eventuales fuera de horario		

Tabla N° 12. Documentos empresariales – Operarios. Fuente: Aviplast S.A.

		Sopladora Industrial de Preformas PET San Alfonso Km 8 ½ Panamericana Sur – Alóag Telefax: 022310749 Cantón Mejía- Pichincha- Ecuador	
Documento:	Análisis del Puesto	Código	AP-004
Nombre del Cargo:	<input type="checkbox"/> Gerente Administrativo <input type="checkbox"/> Asistente Administrativo <input type="checkbox"/> Jefes de turno <input checked="" type="checkbox"/> Operarios		
Educación formal:	Primaria	<input checked="" type="checkbox"/>	
	Secundaria	<input checked="" type="checkbox"/>	
	Superior	<input type="checkbox"/>	
	Otros	<input type="checkbox"/>	
Cursos:	➤ Mecánica		
Conocimientos:	➤ Mecánica Industrial		
	➤ Reparación mecánica		
Competencias:	Genéricas	➤ Trabajo en equipo	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	Específicas	➤ Liderazgo	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>
		➤ Compromiso	<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
		➤ Credibilidad técnica	<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
		➤ Tolerancia a la presión	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>

		Sopladora Industrial de Preformas PET San Alfonso Km 8 ½ Panamericana Sur – Alóag Telefax: 022310749 Cantón Mejía- Pichincha- Ecuador	
Documento:	Descripción del puesto	Código	DP-004
Nombre del Cargo:	<input type="checkbox"/> Gerente Administrativo <input type="checkbox"/> Asistente Administrativo <input type="checkbox"/> Jefes de turno <input checked="" type="checkbox"/> Operarios		
Departamento:	<input type="checkbox"/> Administrativo <input checked="" type="checkbox"/> Producción		
Jefe Inmediato:	Jefe de turno		
Personas a cargo:	n/a		
Horario:	Rotativo: 8 horas, 5 días a la semana		
Rango salarial:	US\$ 267 + horas extras		
Beneficios:	Subsidio de alimentación, seguro de accidentes, horas extras.		
Tipo de contrato:	<input type="checkbox"/> Temporal <input checked="" type="checkbox"/> Permanente		
Ubicación:	San Alfonso Km 8 ½ - Panamericana Sur		
Objetivo del puesto:	Producir envases plásticos para embotellamiento de bebidas gaseosas de consumo público.		
Funciones y responsabilidades:	Cumplir con los planes de producción preestablecidos Verificar correcto funcionamiento de los equipos Reportes diarios de producción y novedades Evitar el desperdicio de material Embodegar adecuadamente la producción del día		
Requerimientos especiales:	Predisposición a turnos eventuales fuera de horario		

5.2.5. Adaptación del personal al empowerment por medio del aprendizaje organizacional

Una vez que están descritas las competencias que requiere cada miembro de la organización, las herramientas comunicacionales para hacerlo y el método para insertar el programa de empowerment, se propondrá el proceso de implementación más adecuado para Aviplast S.A.

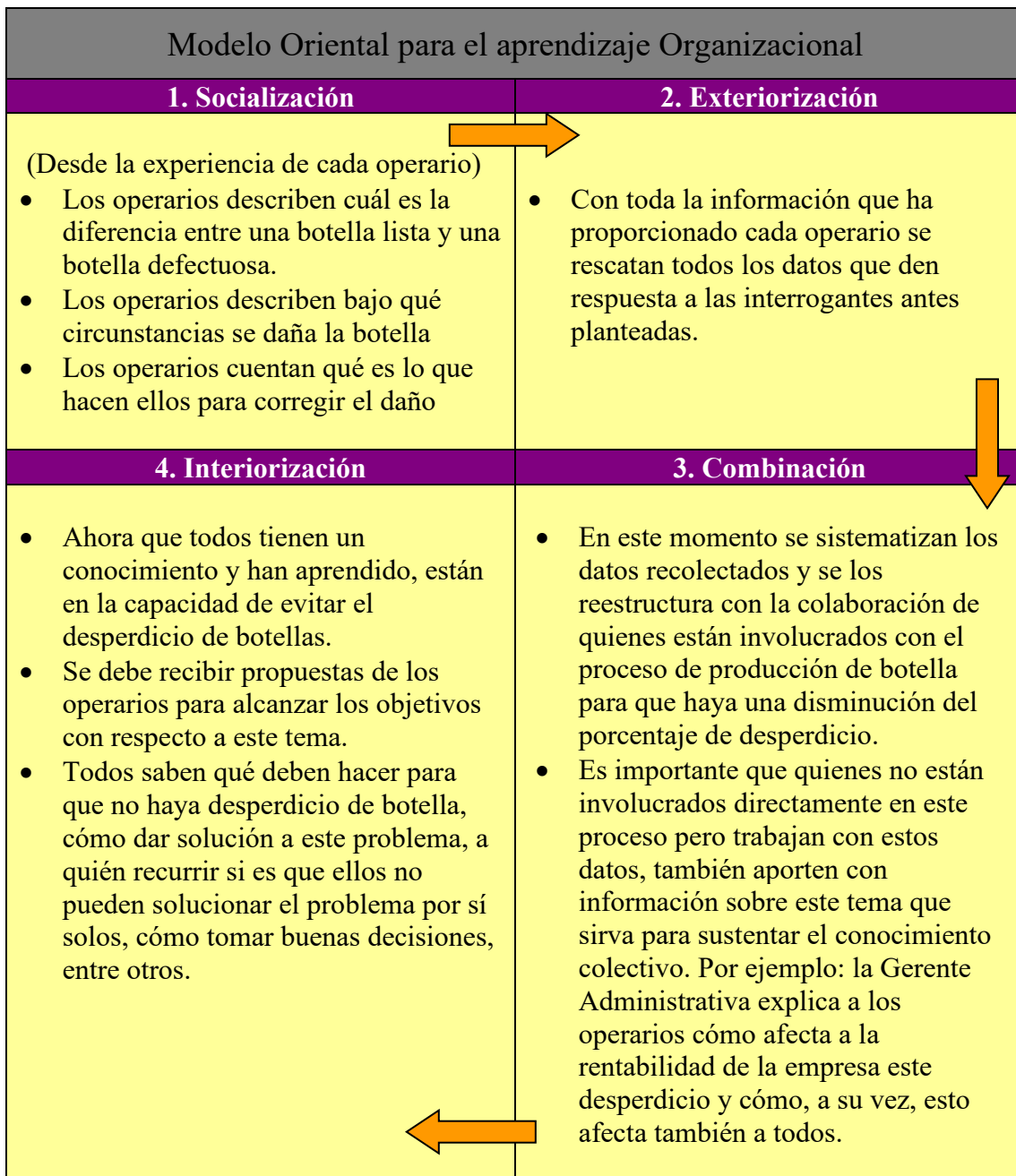
El primer paso será convertir a la empresa en una organización que aprende. Es decir, por medio de capacitaciones se deben analizar todos los procesos operativos, administrativos, comunicativos, en fin, todos los que existen en la empresa. De modo que haya un conocimiento vasto de cómo son los procesos y cómo deben manejarse en circunstancias negativas.

De este modo, se llegará a un punto en el que se pueda tomar decisiones correctas en circunstancias adversas y exista un involucramiento de todo el personal en la toma de decisiones como plantea el empowerment.

Partiendo del modelo oriental para la aplicación de esta técnica, se ha elaborado un esquema para la conversión del conocimiento individual en conocimiento organizacional referente a un tema en particular: la disminución del porcentaje de desperdicio de botella plástica.

El primer paso es realizar talleres y/o capacitaciones que permitan conocer todos los datos relacionados con este tema. En ellas se utilizará el modelo oriental del Aprendizaje Organizacional.

Tabla N° 13: Modelo Oriental para el Aprendizaje Organizacional. Fuente: Elaboración propia



Como se puede observar, este modelo envuelve, en su ejecución, al empowerment. A continuación es necesario utilizar las demás herramientas comunicacionales que se adapten y sirvan para incentivar, motivar y dar más información continuamente.

En este caso, las pizarras electrónicas desempeñan un papel fundamental ya que si es que son utilizadas, por ejemplo, para poner el porcentaje de desperdicio que hay a la fecha, los empleados se responsabilizarán por cambiar esos datos y mejorar su trabajo sin esperar a fin de mes para conocer cuáles fueron los porcentajes de desperdicio. Es

decir, por medio del empowerment, se tiene el poder de cambiar los resultados. Además, como los operarios han sido considerados en el planteamiento de objetivos, propuestas para el cambio y toma de decisiones, ellos comprenden que de la calidad de su trabajo depende el éxito de la empresa y, del mismo modo, su éxito profesional dentro de la misma.

Como se ha expuesto en varios puntos anteriores, Aviplast S.A. cuenta con muchas ventajas y algunas desventajas que permiten utilizar productos comunicacionales adecuados para la implementación del empowerment.

Después de realizar el diagnóstico de comunicación y conocer las características del empowerment se han elegido cuatro herramientas comunicacionales para la implementación del programa de empowerment en Aviplast S.A.

❖ *Herramientas comunicacionales*

Señalización electrónica

En la actualidad, muchas empresas utilizan esta herramienta para transmitir información de una manera rápida, eficaz, concisa y pertinente a los trabajadores de sus empresas. En el caso de Aviplast S.A., las pizarras de producción, por ejemplo, se convierten en un canal de comunicación imprescindible para el entrenamiento constante de colaboradores y equipos de trabajo con mensajes cortos o con información pertinente de la empresa que los motive a superar las metas de producción.

Esta cartelera o pizarra de producción debe ser colocada en un lugar visible de la fábrica desde cualquier punto de ubicación. Además es indispensable que esté todo el tiempo en constante actualización.

La información que se desplegará en las pizarras electrónicas es aquella que se relacione con datos de producción. Por ejemplo, la pizarra puede tener ofrecer información de cuál es la meta de producción diaria, cuál es el porcentaje de eficiencia de producción acumulada y eficiencia de producción en la última hora,

cuánto desperdicio ha habido, entre otros datos pertinentes que motive a los empleados a superar las metas partiendo de su conocimiento previo sobre las mismas. El conocimiento de los niveles de producción fomentará el trabajo en equipo y reafirmará el sentido de pertenencia del personal con la organización. De este modo, se cumplirá con los pasos que se necesitan para implementar el empowerment: compartir información, crear autonomía y crear equipos autodirigidos.

Carteleras fijas

Las encuestas realizadas al personal de la empresa revelaron que las carteleras fijas tienen vigencia aún y están entre las preferencias como medio de comunicación sobre información de la empresa para todos los miembros. Por ello, es necesario mantener esta herramienta en la fábrica pero replanteando la información que debe transmitir.

Así como la señalización electrónica enviará mensajes relacionados con la producción, las carteleras fijas se encargarán de la transmisión de información sobre consejos de seguridad en el trabajo, beneficios laborales, empleado del mes, cumpleaños, resultados mensuales, noticias de interés, entre otros.

Es importante que este espacio sea un punto de información pero también de interés para los miembros de Avioplast S.A. Por medio de las carteleras fijas, los miembros de la empresa sentirán que ésta se preocupa por su bienestar y tiene un gran interés en que se sientan a gusto, como en casa. Cuando los miembros saben lo importante que son para la empresa ellos serán recíprocos con la misma y serán más cautos en la toma de decisiones con el empoderamiento que sus supervisores les han otorgado.

Cabe recalcar que Avioplast S.A. debería instalar dos carteleras fijas. Éstas deben instalarse en zonas más tranquilas; en lugares donde puedan leer sin presión alguna. Por ejemplo, algún corredor principal o un pequeño patio e incluso en la cafetería principal.

Audífonos inalámbricos

La mayor parte del tiempo, los operarios deben estar en la zona de la máquina sopladora; de modo que, resulta complicado tener reuniones diarias para leer boletines corporativos, noticias importantes, cambios de última hora e instrucciones diarias para realizar el trabajo. Además, es necesario recalcar que la máquina está encendida seis días a la semana durante todo el día. El sonido de la máquina es un ruido que impide mantener conversaciones importantes con normalidad.

Para ello, existe en el mercado, audífonos inalámbricos que ofrecen tecnología para transmitir información sin cables. Esto quiere decir que no es necesario mantenerse en una sola posición sino que la persona que los use puede moverse libremente por la zona de trabajo.

Por ejemplo, los audífonos inalámbricos Perfect Choice tipo Diadema tienen una señal de radio frecuencia que puede usarse a través de paredes y pisos. Estos audífonos transmiten señal estéreo de 863 mhz hasta 100 metros de distancia y ofrece tres canales para mejor recepción. Además pueden utilizarse con cualquier fuente de audio: TV, DVD, reproductores, computadoras. De este modo, la computadora serviría como fuente de emisión de información hacia los diferentes audífonos inalámbricos.

Por medio de esta herramienta se puede transmitir un boletín informativo diario. En lugar de ser un documento escrito y, en algunas ocasiones, enviado vía intranet, lo que se propone es que sea un boletín en formato de audio que sea transmitido al inicio de cada turno con las instrucciones para el día de trabajo, novedades del turno y otra información adicional.

De este modo, se está garantizando que el personal está bien informado sobre las condiciones de trabajo: novedades, instrucciones, metas, entre otros y, de este modo, está en plena capacidad de tomar decisiones importantes si es que fuesen requeridas.

5.2.6. Programación y desarrollo de la capacitación

El paso preliminar consiste en acondicionar los puestos de trabajo para que el empleado tenga sentido de posesión y de responsabilidad. El decir, el empleado debe sentir que su trabajo demanda un reto, diversidad, un rendimiento significativo, poder para la toma de decisiones.

El primer paso, en términos de aplicación del empowerment a la empresa, es el compartir información con todos. No se trata de bombardear a los empleados con información que es probable que no entiendan. El objetivo es brindar información útil, relevante y pertinente que sirva para que todos puedan realizar sus funciones y mejorar su trabajo. En este punto, las herramientas comunicacionales entran en acción. Por medio de su utilización, los empleados están continuamente informados sobre estadísticas de producción, novedades, informaciones para realizar el trabajo, entre otros.

El éxito de compartir información es que los miembros de la empresa se convierten en socios valiosos que requiere la organización para manejar satisfactoriamente el alcance de sus objetivos. Además, este primer paso significa que hay confianza en el empleado y que la toma de decisiones también depende de sus ideas y aportes.

El segundo paso de implementación es la creación de autonomía por fronteras. Este paso abarca todas las políticas y procedimientos que debe adoptar la empresa para la implementación. Es decir, qué áreas, procesos y empleados están involucrados en este programa y de qué forma. Para ello, se utilizará la tabla propuesta por Ken Blanchard entre el Balance Score Card (BSC) y empowerment.

Tabla No 14. Fuente: Ken Blanchard, Empowerment: tres claves para que el proceso de facultar a los empleados funcione en su empresa. Bogotá. ed. Norma. 2002. p.28.

BSC y Empowerment		
PARÁMETRO	EMPOWERMENT	BSC
Misión.	Ser la industria productora y distribuidora de botellas desechables PET de excelente calidad para consumo masivo de bebidas gaseosas a nivel local.	¿Por qué existimos?
Valores	¿Cuáles son sus guías operacionales? - Involucrar a todos quienes forman	¿Qué es importante para nosotros?

BSC y Empowerment		
PARÁMETRO	EMPOWERMENT	BSC
	<p>parte de Aviplast en los procesos de producción.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Capacitar a los empleados para sean capaces de solucionar los problemas que se susciten sobre la marcha. - Mantener actualizados los canales de comunicación con información pertinente y útil. - Utilizar las herramientas comunicacionales para compartir información. - Incentivar y motivar a los empleados a compartir sus conocimientos, percepciones y opiniones sobre temas relacionados con la empresa. - Fomentar un ambiente de confianza para que los miembros de la empresa asuman su responsabilidad para tomar decisiones si es que la situación así lo requiere. 	¿Qué es importante para nosotros?
Imagen	Una empresa que, por medio del empowerment, sea la principal industria del Ecuador en producción y distribución de botellas desechables PET.	¿Qué queremos llegar a ser?
Metas	Disminuir el porcentaje mensual de desperdicio de botella para así aumentar la producción diaria.	¿Cuáles son nuestras prioridades?
Papeles	<ul style="list-style-type: none"> - Gerente administrativo: Obtener las métricas de producción diarias. - Asistente administrativo: Utilizar las diversas herramientas comunicacionales, en especial la señalética electrónica, para compartir con los demás empleados cuál es el índice de botella desperdicio a la fecha. - Jefes de turno: motivar a los operarios a superar las metas de producción mensuales y disminuir el desperdicio de botella. - Operarios: Trabajar en equipo, apoyados en los jefes de turno, departamento administrativo y en el resto de sus compañeros para alcanzar y superar las metas trazadas. Además, asumir sus funciones dentro del turno de trabajo para tomar decisiones importantes cuando la situación lo amerite. 	¿Qué necesito hacer yo?

BSC y Empowerment		
PARÁMETRO	EMPOWERMENT	BSC
Estructura organizacional y sistemas	<ul style="list-style-type: none"> - El empowerment se sustenta en un trabajo en conjunto que depende de un conocimiento continuo de la información de la empresa por medio de los canales de comunicación y herramientas comunicacionales. - Es necesario que se fomente un liderazgo en todas las áreas de la empresa para que se desarrolle un sentido de pertenencia y colaboración entre los todos. - Capacitación continua a los miembros de la empresa. - Gestionar desde la gerencia administrativa reuniones mensuales entre todos, semanales con los operarios y diarias con los jefes de turno. - Mantener actualizadas las carteleras fijas. - Utilizar la señalética electrónica para transmitir información útil y motivadora a los empleados. - Utilizar los audífonos inalámbricos para transmitir un boletín informativo diario con la información e instrucciones más relevantes para la jornada. - Fomentar una política de “puertas abiertas” en donde los empleados pueden acudir en todo momento a la administración y a sus respectivos jefes de turno cuando tengan una duda, sugerencia o inquietud. 	Iniciativas y estrategias.

El último y tercer paso es crear equipos de trabajo. Para ello, se debe diseñar planes de capacitación integral para desarrollar las habilidades técnicas de cada empleado. Con esto se conseguirá que estos equipos organicen a las personas en forma tal que sean responsables por su rendimiento o áreas de trabajo. Muchas de las responsabilidades son asumidas por los supervisores. Los equipos de trabajo son una forma de vigorizar al personal y mejorar la toma de decisiones en cuanto a planificación, organización interna del trabajo, selección de un líder y rotación de puestos si es que las circunstancias de la empresa lo demandan. La selección de los equipos de trabajo deben ampararse en los siguientes objetivos:

- ❖ Mejorar la calidad de la producción de botellas.
- ❖ Control de calidad
- ❖ Selección del líder
- ❖ Rotación de puestos
- ❖ Organización interna
- ❖ Planificación

Dentro del diseño del plan de capacitación integral, se deben desarrollar las competencias descritas anteriormente de acuerdo a cada puesto de trabajo. Estas actividades, en su conjunto, permitirán entre otras cosas:

- ❖ Controlar conflictos
- ❖ Resolver Problemas
- ❖ Evaluar Diferencias
- ❖ Apoyar a sus compañeros
- ❖ Ayuda en toma de decisiones
- ❖ Participar en reuniones
- ❖ Comunicar ideas
- ❖ Organizarse

La capacitación no es el único criterio en el que se debe enfocar. Las demás herramientas comunicacionales sirven de apoyo para establecer esquemas de comunicación adecuados para la implementación del empowerment. Es decir, la señalización electrónica, las carteleras y los audífonos inalámbricos son complementos para mantener informados y capacitados a los miembros de la empresa. Sin embargo, su utilidad se percibe cuando trabajan en conjunto con la capacitación y la retroalimentación para hacer los reajustes necesarios si es que la aplicación de estos mecanismos no brinda los resultados esperados.

A continuación se propondrá un cronograma para la ejecución de la capacitación en donde se incluyan tiempos y responsables. Esta plataforma puede ser ajustada acorde a las necesidades de capacitación que tenga la empresa en un futuro.

Tabla No 15. Fuente: Elaboración propia
Empowerment: Proqramación v desarrollo de la capacitación

¿Qué debe enseñarse?	¿Quién debe aprender?	¿Cuándo debe enseñarse?	¿Cuánto tiempo debe enseñarse?	¿Dónde debe enseñarse?	¿Cómo debe enseñarse?	¿Quién debe enseñar?
Asistencia de Gerencia	Asistente Administrativo	Lunes a Viernes 18h00 a 20h00	20 días	Centro de capacitación Cámara de Comercio Quito	Clases pedagógicas	Profesores Cámara de Comercio quito
Manejo industrial máquina sopladora	Operarios Jefes de turno	Lunes, miércoles, viernes 10h00 a 12h00	1 mes	Instalaciones de la empresa	Instrucciones prácticas	Ingeniero industrial contactado por la empresa
Empowerment para el día a día	Toda la empresa	Martes y jueves 10h00 a 12h00	Primera semana del mes	Sala de capacitación	Charlas para resolver casos en dónde el empowerment debe aplicarse	Gerente Administrativo/Jefes de turno

5.3. Evaluación de la capacitación

La evaluación es un proceso continuo que comienza con el desarrollo de los objetivos de capacitación. La principal importancia de la evaluación es que sirve para anticipar las acciones que pueden fallar durante el proceso de capacitación, adecuarlas y ponerlas nuevamente en ejecución. Lo ideal es evaluar los programas de capacitación desde el principio, durante, al final y una vez más después de que los participantes regresen a sus trabajos.

En esta fase se conoce en qué medida se ha logrado cumplir los objetivos establecidos para satisfacer las necesidades determinadas en el planeamiento. La evaluación debe hacerse tanto al programa como a los participantes, con el fin de conocer los logros, deficiencias, entre otros.

Para la evaluación del programa se recomienda medir los siguientes aspectos⁹⁹:

⁹⁹ Margarito Palacios, “Aprendizaje Organizacional. Conceptos, Procesos y estrategias”; Hitos en Ciencias Económico Administrativas 15 (2000), p.20.

- ❖ La reacción o impacto que generó
- ❖ En qué medida se incrementaron los conocimientos, habilidades y destrezas de los participantes
- ❖ Las actitudes para conocer en cuanto ha modificado su conducta o comportamiento
- ❖ Los resultados finales para saber si la organización ha mejorado sus resultados, como por ejemplo incremento de ventas, índice de productividad, ausentismos, etc.

En cuanto a la evaluación de los participantes, es necesario hacer dos evaluaciones: una al principio que servirá como línea de base y otra al final que permitirá obtener los resultados de la capacitación.

Esta evaluación debe considerar dos aspectos principales¹⁰⁰:

- Determinar hasta qué punto la capacitación produjo en realidad las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados.
- Demostrar si los resultados de la capacitación, presentan relación con la consecución de las metas de la empresa.

¹⁰⁰ Ibid. p21.

Anexo No. 1

Entrevista al Gerente Internacional de Capacitación de la Cadena de Hoteles Marriott International, Patrick Jones realizada el 20 de agosto de 2010.

- ❖ ***¿Cuánto tiempo lleva la cadena de Hoteles Marriott utilizando el empowerment como instrumento de trabajo?***
De una u otra forma el empowerment ha sido empleado desde siempre en nuestra compañía. Desde el primer negocio de la familia Marriott, hace más de 80 años, uno de los principios fundamentales de nuestra cultura ha sido proveer a los empleados (asociados) de todas las herramientas (tangibles e intangibles) para que ofrezcan a nuestros clientes la mejor experiencia y el mejor producto posibles.
- ❖ ***¿Qué recursos se necesitan para la implementación del empowerment en una organización tan grande como la suya?***
Son fundamentalmente dos: competencia y confianza en cada uno de nuestros asociados, sin importar el nivel en el que se encuentren. La competencia está relacionada al conocimiento y a las habilidades. La confianza se refiere a la seguridad que el asociado tiene en sí mismo para desempeñarse en su trabajo con excelencia y, sobre todo, para tomar decisiones.
- ❖ ***¿Qué herramientas comunicacionales utilizan para la implementación de este programa?***
Nuestra principal herramienta es el entrenamiento a todo nivel, empezando por los líderes. Prácticamente todos nuestros entrenamientos corporativos tocan en algún punto el tópico. En otras palabras, el empowerment esta completamente arraigado a nuestra cultura y valores fundamentales.
- ❖ ***¿Qué espera la empresa de sus empleados al capacitarles bajo el programa de empowerment?***
El empowerment es puro poder de decisión. Esperamos que en cada contacto con huéspedes y colegas, el asociado pueda tomar una decisión ganar-ganar que exceda las expectativas del cliente y genere una experiencia inolvidable.
- ❖ ***¿Qué beneficios trajo la implementación del empowerment en el crecimiento de la empresa?***
Es tan simple como esto: sin empowerment no hay éxito, no hay crecimiento.
- ❖ ***Para usted, ¿cuál es la razón más importante para utilizar al empowerment como herramienta de trabajo?***
Es una situación en la que gana la compañía pues nos permite brindar un servicio excepcional, ganan nuestros clientes porque se llevan experiencias inolvidables y gana el asociado a través de la oportunidad de seguirse desarrollando.

- ❖ ***Qué impide u obstaculiza la implementación del empowerment?***
Definitivamente, la falta de apoyo de los miembros de la organización, falta de visión, objetivos. Incluso si no existe el trabajo en equipo es muy difícil implementar este proceso que requiere del compromiso de todos los asociados. La comunicación es un pilar fundamental, si no fluye correctamente la información, es imposible implementar el empowerment. El trabajo es colectivo, tanto de los asociados como de quienes capacitan al personal.

- ❖ ***¿Cuáles serían los riesgos de una mala implementación del empowerment?***
Clasificamos a los riesgos en legales, financieros y de seguridad. Una decisión mal tomada o, peor aún, una ausencia de decisión afecta a una o más de las tres áreas mencionadas.

Anexo No. 2

Encuesta realizada a todos los miembros de Aviplast S.A. realizada el 10 de septiembre de 2010.

DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN

INTRODUCCIÓN

La presente encuesta servirá como una técnica participativa para los miembros de Aviplast S.A. para analizar los beneficios potenciales de la participación del personal de la empresa durante la ejecución de un programa de empowerment con base a este diagnóstico comunicacional.

I.- DATOS GENERALES

1. Género

1.1. Femenino 1.2. Masculino

2. Nivel

2.1. Administrativo 2.2. Operativo

3. Educación

3.1. Primaria 3.2. Secundaria

3.3. Pre-grado 3.4. Post-grado

3.5. Otros

4. Años en la empresa

4.1. Menos de seis meses

4.2. Entre seis meses y un año

4.3. Más de un año

II.- CONOCIMIENTOS SOBRE LA EMPRESA

5. ¿Sabe usted cuál es la misión de la empresa?

5.1. Sí 5.2. No

5.3. No sabe/no responde

Dígame en resumen, ¿cuál es? _____

6. ¿Conoce a qué se dedica la empresa?

6.1. Sí 6.2. No

6.3. No sabe/no responde

7. ¿Cómo se llama la máxima autoridad de la empresa?

III.- COMUNICACIÓN Y EMPOWERMENT

8. ¿A través de qué medio se informa de lo que sucede en la empresa? (Opción múltiple)

- | | | | |
|---------------------|--------------------------|------------------|--------------------------|
| 8.1. Carteleras | <input type="checkbox"/> | 8.2. E-mail | <input type="checkbox"/> |
| 8.3. Memos/cartas | <input type="checkbox"/> | 8.4. Reuniones | <input type="checkbox"/> |
| 8.5. Rumores | <input type="checkbox"/> | 8.6. Por mi jefe | <input type="checkbox"/> |
| 8.7. Por compañeros | <input type="checkbox"/> | 8.8. Otros | <input type="checkbox"/> |
-

9. ¿Qué información recibe generalmente? (Opción múltiple)

- | | |
|------------------------------------|--------------------------|
| 9.1. Información sobre la empresa | <input type="checkbox"/> |
| 9.2. Instrucciones para mi trabajo | <input type="checkbox"/> |
| 9.3. Actividades sociales | <input type="checkbox"/> |
| 9.4. Beneficios laborales | <input type="checkbox"/> |
| 9.5. Otros | <input type="checkbox"/> |
-

10. ¿Cada qué tiempo recibe información?

- | | | | |
|--------------------|--------------------------|--------------------|--------------------------|
| 10.1. Diariamente | <input type="checkbox"/> | 10.2. Semanalmente | <input type="checkbox"/> |
| 10.3. Mensualmente | <input type="checkbox"/> | 10.4. Otros | |
-

11. ¿Cree usted que la información brindada es útil para su trabajo?

- | | | | |
|----------|--------------------------|----------|--------------------------|
| 11.1. Sí | <input type="checkbox"/> | 11.2. No | <input type="checkbox"/> |
|----------|--------------------------|----------|--------------------------|

¿Por qué? _____

12. ¿Qué tipo de información prefiere?

- | | | | |
|-------------------|--------------------------|---------------------------|--------------------------|
| 12.1. Cara a cara | <input type="checkbox"/> | 12.2. Vía E-mail | <input type="checkbox"/> |
| 12.3. Carteleras | <input type="checkbox"/> | 12.4. Otros (especifique) | |
-

13. ¿Qué tipo de información le gustaría recibir?

- | | |
|--|--------------------------|
| 13.1. Sobre trabajo | <input type="checkbox"/> |
| 13.2. Beneficios laborales para los miembros de la empresa | <input type="checkbox"/> |
| 13.3. Capacitación | <input type="checkbox"/> |
| 13.4. Otros (especifique:) | <input type="checkbox"/> |
-

14. ¿Qué tipos de fuente prefiere? (Opción múltiple)

- | | | | |
|----------------------|--------------------------|---------------------------|--------------------------|
| 14.1. Carteleras | <input type="checkbox"/> | 14.2. E-mail | <input type="checkbox"/> |
| 14.3. Memos/cartas | <input type="checkbox"/> | 14.4. Reuniones | <input type="checkbox"/> |
| 14.5. Rumores | <input type="checkbox"/> | 14.6. Por mi jefe | <input type="checkbox"/> |
| 14.7. Por compañeros | <input type="checkbox"/> | 14.8. Otros (especifique) | |
-

15. La información que le suministra la empresa es creíble

- | | | | |
|----------|--------------------------|----------|--------------------------|
| 15.1. Sí | <input type="checkbox"/> | 15.2. No | <input type="checkbox"/> |
|----------|--------------------------|----------|--------------------------|

16. ¿Tiene usted acceso a la información pertinente?

- 16.1. Sí 16.2. No

17. La información que usted recibe es:

- 17.1. Oportuna 17.2. Importante
17.3. Útil 17.4. Inoportuna
17.5. Poco importante 17.6. No útil
17.7. No sabe/no responde
17.8. Otros (especifique): _____

18. La información que le provee su empresa le sirve para realizar su trabajo adecuadamente

- 18.1. Sí 18.2. No

19. ¿En qué sentido/dirección se da la información en la empresa?

- 19.1. De arriba hacia abajo
19.2. De abajo hacia arriba
19.3. Horizontal
19.4. No sabe/no responde
19.5. Otros (especifique) _____

20. ¿Cree que hay problemas en el manejo de la comunicación dentro de la empresa?

- 20.1. Sí 20.2. No

Si su respuesta fue **Sí**, cite los problemas existentes

21. En su área, ¿su opinión es tomada en cuenta a la hora de las decisiones?

- 21.1. Sí 21.2. No

22. ¿Se siente a gusto al trabajar en esta empresa?

- 22.1. Sí 22.2. No

23. ¿Cómo es su relación con sus compañeros de trabajo?

- 23.1. Excelente 23.2. Muy buena
23.2. Buena 23.4. Regular
23.5. Mala

24. ¿Cómo es su relación con jefes/directivos/autoridades de la empresa?

- 24.1. Excelente 24.2. Muy buena
24.3. Buena 24.4. Regular
24.5. Mala

Anexo No. 3

Entrevista realizada a la Sra. Sylvana Pérez Ayala, Gerente Administrativo de Aviplast S.A.

CONOCIMIENTO SOBRE EL PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS DE AVIPLAST S.A.

- ❖ *¿Considera importante que una empresa establezca y comunique con claridad los objetivos a largo plazo y los objetivos anuales? ¿Por qué?*

Sí, porque de esta manera el personal de la empresa forma parte de la misma; haces que se familiaricen, que se identifiquen con las metas a alcanzar. Por eso, conjuntamente con los accionistas de Aviplast S.A. trabajamos de manera conjunta y trazan metas para que los empleados sepan dónde dirigir su trabajo.

- ❖ *2. ¿Su empresa establece objetivos? Si lo hace, ¿de qué tipo y cuántos? ¿Cómo comunica su empresa los objetivos a los empleados? ¿Su empresa establece los objetivos por escrito o sólo en forma oral?*

La empresa sí tiene objetivos que se enfocan en la producción y venta. Especialmente en el control del desperdicio de la botella plástica. Los trabajadores son comunicados en forma oral por medio de reuniones de trabajo mensuales y, diariamente por los jefes de turno. No existe un documento de registro de estos objetivos ya que hay un número relativamente bajo de trabajadores. Se trata de impartir una comunicación más personalizada. Simplemente se habla de los objetivos, de acuerdo a las necesidades.

- ❖ *3. ¿En qué grado participan los gerentes y empleados en el proceso de establecimiento de objetivos?*

La participación de la gerencia administrativa en el proceso de establecimiento de objetivos es alta ya que, éstas son formuladas en base a los requerimientos de ventas (¿cuánto piensan vender este mes? ¿cuánto debe disminuir el porcentaje de

botella desperdicio?). Sin embargo, para determinar la capacidad de producción, los trabajadores de la empresa también tienen un nivel de participación ya que, con ellos se define cuánto podemos producir en el mes y qué metas podemos alcanzar.

Como Gerente Administrativa y vocera de todos quienes hacemos Aviplast S.A. no podría plantear objetivos de producción a los accionistas de la empresa si no trabajo primero en esos objetivos con los operadores de la máquina sopladora. Una vez que yo sé cómo han estado las circunstancias que afectan a la producción yo estoy en capacidad de planificar posteriormente con los accionistas de la empresa.

❖ **4. ¿Con qué frecuencia revisan sus objetivos empresariales y por medio de que proceso?**

Los objetivos son analizados cada quince días de acuerdo a los reportes de producción. Con ello se analiza si los objetivos planteados para esos días se han cumplido, si fallamos, en qué tenemos que mejorar y cómo cumplir con los objetivos trazados para las siguientes dos semanas.

❖ **5. ¿Cuáles son algunos (3 ó 4) objetivos que la empresa ha establecido para la misma?**

- Reducir el desperdicio de botella PET de 4% a 1% diario.
- Prevención de daños de las máquinas para que el tiempo de trabajo sea mejor aprovechado.
- Aumentar la producción diaria para que los resultados mensuales superen las expectativas trazadas.

COMUNICACIÓN Y EMPOWERMENT

❖ 6. *¿Cómo comunica su empresa los objetivos e información en general a los empleados?*

Una vez que he planteado los objetivos de producción y metas con los accionistas de la empresa yo tengo una reunión con todos los miembros de la planta para comunicar las metas a conseguir en el mes. Sin embargo, mi conversación es más específica con los jefes de turno, quienes a su vez comunican a los demás operarios. Lamentablemente, ellos no tienen acceso a los datos de los balances, estados financieros o facturaciones para que ellos conozcan qué debemos superar y en cuánto.

Ellos reciben un bono mensual de acuerdo a la producción. Ellos saben que la producción ha sido buena durante ese mes en base al cheque que reciben por este bono. Cuando han tenido problemas con la máquina ellos saben que eso se refleja en su sueldo.

❖ 7. *¿Ha escuchado alguna vez del proceso administrativo llamado empowerment?*

Sé que es un proceso administrativo de reingeniería en la producción que otorga poder a los empleados para que puedan ellos ser partícipes de las decisiones de la empresa. He leído poco sobre este proceso pero sé que cadenas internacionales las utilizan en sus procesos de trabajo.

❖ 8. *¿Qué tan importante es que sus empleados participen en la toma de decisiones de la empresa?*

Por la forma de trabajar aquí en la planta con los turnos de velada, es necesario que los operarios sepan solucionar los problemas que se les presente. Pero no es bueno que ellos solucionen los problemas sin tomar en cuenta otros aspectos importantes como costos, logística, etc. En cambio si ellos están al tanto de estos otros datos están en la capacidad de tomar buenas decisiones y oportunas. Una vez que lleguemos a este punto, entonces es importantísimo que los empleados participen en la toma de decisiones.

❖ **9. *¿Estarían dispuestos a implementar esta metodología dentro de sus procesos de producción?***

Más allá de los beneficios que ofrece el empowerment en los procesos de producción un aspecto importantísimo para los accionistas principalmente que son quienes tienen la última palabra es el asunto de costos. ¿Qué tan caro me sale? ¿Qué tan rápido puedo recuperar el dinero invertido? Lamentablemente esa es la postura de la mayoría de las empresas privadas. Sin embargo, estamos en la capacidad de adaptar las herramientas comunicacionales que ustedes propongan para estar poder implementar el proceso de empowerment en la empresa.

Fuentes Bibliográficas

Alles Martha, Gestión por competencias. El Diccionario. Buenos Aires: Ed. Granica, 2004.

Aguilera Jorge, Comunicación Organizacional Contemporánea Fecha de ingreso: 16 de julio de 2010, <<http://www.comunicacion-interna.com>>.

Blanchard, Ken. Empowerment: tres claves para que el proceso de facultar a los empleados funcione en su empresa. Bogotá: Norma, 2002.

Cambio, organización y entorno Fecha de ingreso: 16 de Julio de 2101. <<http://www.eumed.net/libros/2005/ags-coe/0301.htm>>

Cilla Álvarez Ana, Nuevos estados financieros de las cuentas anuales: el estado de flujo de la tesorería y el estado de cambios en el patrimonio fecha de ingreso: 11 de noviembre de 2010, [www.dialnet.unirioja.es /servlet /fichero articulo?Codigo =876253&orden=0](http://www.dialnet.unirioja.es/servlet/fichero_articulo?Codigo=876253&orden=0).

Cofer, C.N. Psicología de la motivación: teoría e investigación. México: ed. Trillas, 1971.

Correal María, El lenguaje y la comunicación en los procesos organizacionales de la empresa, Revista-Escuela de Administración de negocios 62, 2008.

Contreras Hectony, Comunicación Organizacional, Fecha de ingreso: 16 de julio de 2010, <<http://www.rppnet.com.ar/comorganizacional.htm>>.

Davis, Keith, John W. Newstrom. Comportamiento humano en el trabajo. México: Ed. McGrawhill/Interamericana editores S.A., 2003.

Del Pozo Lite, Marisa. Cultura empresarial y comunicación interna. Madrid: ed. Fragua, 1997.

Empowerment, fecha de ingreso: 17 de julio de 2010, <[www.gestiopolis.com /recursos/documentos/fulldocs/.../empwuch.pdf](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/.../empwuch.pdf)>.

Faleiros, Vicente de Paula. Estrategias de Empowerment en trabajo social. Buenos Aires: Grupo editorial Lumen, 2000.

Fernández Collado Carlos, La comunicación en las organizaciones, México: Ed. Trillas, 1999.

Galeano Ernesto, Modelos de comunicación, fecha de ingreso: 17 de julio de 2010, <[www.oficinappc.ucr.ac.cr/HA2073/ Modelos Comunicacion Humana](http://www.oficinappc.ucr.ac.cr/HA2073/Modelos%20Comunicacion%20Humana) >.

<http://www.rae.es>

<http://choo.fis.utoronto.ca/>

<http://wikipedia.org/>

<http://www.rppnet.com.ar/competencias.htm>

López, Alejandro, Andrea Parada y Franco Simonetti. Introducción a la psicología de la comunicación. Santiago. EDICIONES UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTIAGO DE CHILE, 1984.

Palacios Margarito, “Aprendizaje Organizacional. Conceptos, Procesos y Estrategias”, *Hitos en Ciencias Económico Administrativas* 15 (2000), p.2.

Mayo, Elton. Problemas humanos de una civilización industrial. Buenos Aires: ed. Nueva Visión, 1972.

Nuttin, Joseph. Teoría de la motivación humana. Barcelona: ed. Paidós, 1982.

Spencer, Lyle M. Spencer, Signe M, Competence at work, models for superior performance, Chicago, ed. John Wiley & sons, Inc., 1993.

Valdés Pérez Elisa, Desarrollar el capital Humano, fecha de ingreso: 17 de julio de 2010, <<http://mailxmail.com/curso-desarrollar-capital-humano>>.