

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**

The seal of the University of San Carlos of Guatemala is a large, circular emblem in the background. It features a central figure on horseback, a crown at the top, and two pillars with the words 'PLUS' and 'ULTRA' on them. The text 'UNIVERSITAS CONSPICUA CAROLINA' is at the top and 'ACADEMIA COACTEMATELANSIS INTER CAETERAS ORIFICI' is at the bottom.

**“LA IMPORTANCIA DE LA ELABORACION Y EJECICION DE UN
PROGRAMA DE EMPOWERMENT PARA MOTIVAR AL
TRABAJADOR EN SU LABOR DIARIA, DIRIGIDO A 30
TRABAJADORES DEL ÁREA OPERATIVA Y ADMINISTRATIVA
DE UNA EMPRESA DE VENTA DE AGROQUÍMICOS UBICADA
EN EL ÁREA METROPOLITANA”**

ERICK ORLANDO HERNANDEZ ARROYO

Guatemala, Octubre del año 2,007

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**



**“LA IMPORTANCIA DE LA ELABORACION Y EJECICION DE UN
PROGRAMA DE EMPOWERMENT PARA MOTIVAR AL
TRABAJADOR EN SU LABOR DIARIA, DIRIGIDO A 30
TRABAJADORES DEL ÁREA OPERATIVA Y ADMINISTRATIVA
DE UNA EMPRESA DE VENTA DE AGROQUÍMICOS UBICADA
EN EL ÁREA METROPOLITANA”**

POR

ERICK ORLANDO HERNANDEZ ARROYO

**PREVIO A OPTAR AL TITULO DE
PSICÓLOGO**

EN EL GRADO ACADÉMICO DE LICENCIATURA

Guatemala, Octubre 2,007

MIEMBROS CONSEJO DIRECTIVO

**Licenciada Mirna Marilena Sosa Marroquín
DIRECTORA**

**Licenciado Helvin Velásquez Ramos; M.A.
SECRETARIO**

**Doctor René Vladimir López Ramírez
Licenciado Luís Mariano Codoñer Castillo
REPRESENTANTES DEL CLAUSTRO DE CATEDRÁTICOS**

**Licenciada Loris Pérez Singer
REPRESENTANTE DE LOS PROFESIONALES
EGRESADOS**

**Brenda Julissa Chamám Pacay
Edgard Ramiro Arroyave Sagastume
REPRESENTANTES ESTUDIANTILES
ANTE CONSEJO DIRECTIVO**

MIS PADRINOS

**Ingeniero Agrónomo
Víctor Manuel Hernández Cano
Colegiado No. 3205**

**Ingeniero Agrónomo
Sergio Geobany Lima Sigüina
Colegiado No. 3270**

ACTO QUE DEDICO

A DIOS:

El dador de toda vida y sabiduría, quien ha derramado en mi vida de su Santos Dones y bendiciones, a quien debo todo lo que soy y tengo, gracias por estar conmigo y darme de su eterna sabiduría y sobre todo gracias por su infinito Amor.

A MIS PADRES:

Marta Aída Arroyo Barahona

Rolando Hernandez Gutiérrez

Gracias por sus consejos y apoyo moral y espiritual, especialmente a mi Madre quien con su grande esfuerzo y sacrificio ha sido motivación y ejemplo para caminar por el sendero del bien, este triunfo contribuye en parte al gran esfuerzo que hiciste por sacarme adelante, gracias por amarme así.

A MI ESPOSA:

Elvia Soledad Torres de Hernández, quien me ha apoyado en todo momento, siendo gran ayuda idónea para mi vida, gracias linda.

A MIS HIJOS:

Erick Josué y Miriam Alejandra, quienes fueron han sido y serán mi motivación para seguir adelante. Dios los bendiga y les brinde la sabiduría necesaria para que en un futuro celebremos juntos su triunfo profesional.

A MIS HERMANOS (AS):

Mario, Marvin, Jorge, Luisa, Miriam, Paty, Leonel.

Gracias por su apoyo moral y amor fraternal que me demuestran, que mi triunfo les motive a continuar hacia adelante.

A MIS SOBRINOS:

Mynor, Charly y Marvin, Melany con mucho cariño.

A MI FAMILIA EN GENERAL:

A mis tías, primos y primas por su apoyo moral.

A MI PASTOR:

Leonel Escobar, quien ha sido mi padre espiritual, gracias por su ejemplo y apoyo.

A MIS AMIGOS:

Marlon, Mariela, Juan Antonio, Agustina López, José Carlos, Víctor Hernández, a mis amigos del centro de Practica Boca del Monte 2,003-2,004

A GUATEMALA

Por permitirme haber nacido en esta bendita tierra del Quetzal.

AGRADECIMIENTO

A: Universidad de San Carlos de Guatemala, Escuela Ciencias Psicológicas por permitirme y brindarme formación profesional y, en el desempeño de la misma, será mi misión ponerla siempre en alto.

A: Mi asesora de Tesis

Licda. Patricia Hernández

Por su dedicación, paciencia, amistad y orientación a lo largo de esta investigación.

A: Mi revisor de Tesis

Lic. Estuardo de la Roca

Por su comprensión y esmero

A: La Empresa PROMOAGRO, S.A. que brindaron el tiempo y apoyo necesario para realizar esta investigación.

INDICE

Prólogo

I. INTRODUCCIÓN

1.1 Planteamiento del Problema.....	01
1.2 Fundamentación Teórica del Programa.....	03

II. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

2.1 Técnicas	25
2.2. Instrumentos.....	27

III. Ejecución, Análisis e Interpretación de Resultados

3.1 Características del lugar y Población.....	29
3.1.1 Características del lugar.....	29
3.1.2 Características de la población.....	32
3.2 Resultados y análisis por Fases del Programa.....	33
3.2.1 Fase I.....	33
3.2.2 Fase II.....	35
3.2.3 Fase III.....	42

IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones.....	45
4.2 Recomendaciones.....	46

BIBLIOGRAFIA.....	49
-------------------	----

ANEXOS Y APENDICES.....	51
-------------------------	----

RESUMEN	53
---------------	----

PROLOGO

El Empowerment es una forma de capacitar o proporcionar, a una o varias personas, los elementos necesarios para atender y resolver las situaciones de negocio que se planteen a su nivel dentro de una Empresa; también es un proceso estratégico que mejora la efectividad y el desempeño de las organizaciones, busca cambios significativos en la cultura y el clima de la organización y maximiza la utilización de las diferentes capacidades del personal. Este término tiene varios significados, en virtud de que es una palabra del Idioma Inglés, entre los cuales podremos mencionar: empoderamiento, facultar, delegación. Este último es el que dio origen al presente trabajo, denominado “ La Importancia de la Elaboración y Ejecución de un Programa de Empowerment para Motivar al trabajador en su labor diaria”.

El presente programa se llevó a cabo en una Empresa de la Ciudad de Guatemala dedicada a la Comercialización de Productos Agroquímicos, que funciona desde 1,992, ubicada en la 3ª avenida 2-45 zona 9.

Durante muchos años las Empresas tanto comerciales como Industriales, han manejado, dentro de su cultura Organizacional, la forma tradicional de la administración; es decir, de una forma burocrática, la toma de decisiones son realizadas únicamente por la alta Gerencia.

El presente trabajo se enfocó directamente a aplicar este nuevo concepto del Empowerment en esta Empresa Comercial. El programa estuvo conformado por varias fases., una de ellas, la primera consistió en una Evaluación inicial de la motivación actual de cada trabajador (a) a través, de un tests de Satisfacción Laboral, que incluye preguntas relacionadas hacia como es el trato del trabajador hacia la Empresa, hacia sus jefes inmediatos, hacia los mismos compañeros. Posterior a esto, se impartieron cuatro talleres de 1 hora con la finalidad de introducir a las Gerencias y a los trabajadores esta nueva forma de trabajo que coadyuvará a que la o el trabajador se motive más en sus puestos de trabajo y se PERCIBA como parte de la Organización y no perciba que es un Trabajador más.

El primer taller se impartió al aire libre en el Centro de recreación la Red, kilómetro 35 carretera a Escuintla. Este estuvo dirigido a la diferencia que existe entre Grupo y Equipo de trabajo, utilizando técnicas lúdicas para ejemplificar más sobre este tema. El segundo taller se denominó la Importancia del Líder en el equipo de trabajo, destacando la necesidad de que exista un buen líder que sepa delegar responsabilidades en sus subalternos. En éste cobró mucha importancia la Ley de la especialización. El tercer Taller fue la Importancia de la Motivación en el trabajo en Equipo, en donde se enfatizó la autoestima personal y las motivaciones que cada persona tiene para llevar a cabo su trabajo diario. El último taller fue sobre la Importancia de la Comunicación en el equipo de trabajo;

última fase del Empowerment que declara que una persona sin comunicación no puede actuar como una persona responsable y por ende delegada, además se mencionó los tres puntos fundamentales que sustentan el Empowerment. Los talleres del segundo al último fueron realizados en las instalaciones de la empresa.

La muestra que se utilizó para este trabajo fue de 30 personas, tanto hombres como mujeres, comprendidos entre las edades de 18 a 47 años, de distintos niveles académicos, desde el nivel primario hasta licenciados universitarios.

I.- INTRODUCCIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El presente trabajo, se realizó con la intención de dar a conocer la importancia de la Elaboración y ejecución de un programa de Empowerment para motivar al trabajador en su labor diaria. Aunque vivimos en pleno siglo veintiuno, aún se sigue trabajando en muchas Empresas de nuestro país con una administración burocrática, es decir, en una línea vertical, en donde el mando total lo posee la alta Gerencia y Gerentes de Áreas, y no se está, por lo tanto, autorizado una toma de decisiones de mandos medios, por lo cual no se delega ninguna responsabilidad a las personas que trabajan en ellas, es decir, los subalternos, olvidándose que éstos son los que tienen el primer contacto con los clientes, razón de ser de cualquier Empresa Comercial. Asimismo, por otro lado, cada trabajador tiene sueños, metas, por alcanzar y una gama de rasgos de personalidad, que es muy vulnerable ante el mundo que lo rodea. Aunado a esto, si tomamos en cuenta que el trabajo ocupa la tercera parte del día de nuestra vida, es aquí en donde debe de mantenerse el estímulo y motivación necesaria.

En la Empresa en donde se desarrollo este programa, se observó, dentro de sus necesidades, reforzar las siguientes áreas: falta de comunicación, no se ha trabaja bajo el concepto de Trabajo en Equipo en un porcentaje preocupante, no existe diferencia entre Grupo y Equipo de trabajo, generando con ello

desmotivación en las y los trabajadores, haciendo que en el valioso Recurso Humano no se pueda aprovechar su mayor potencial ; y con las exigencias del nuevo siglo, y con la entrada en vigencia en este año del Tratado de Libre Comercio, es fundamental el Empowerment para mantener motivado al trabajador, prestar un excelente servicio al cliente y con esto cada Empresario pueda tener personal altamente capacitado diariamente.

Es por ello que surgió la necesidad de trabajar un Programa de Empowerment para motivar al trabajador (a), en virtud de que se pudo observar en la población objeto de estudio, que era necesario implementar esta forma de trabajo, en virtud que la población se encontraba desmotivada, debido a que en muchas decisiones de la rutina diaria del trabajo, era necesario consultarlas con el jefe de área, y, en ocasiones, los procesos eran altamente burocráticos para la toma de decisiones, este programa se realizó en un periodo de 5 meses en la Empresa PROMOAGRO, ubicada en 3ª avenida 2-45 zona 9 de esta Ciudad, durante varias sesiones, es importante dejar claro que se tuvo la limitante del tiempo que la Empresa pudo otorgar, ya que se pudo trabajar únicamente una hora a la semana, debido al constante movimiento de trabajo que tiene la Empresa, pero esto no fue factor influyente para que los objetivos trazados no fueran alcanzados.

1.2 FUNDAMENTACION TEORICA DEL PROGRAMA

1.2.1. Conceptualización

Durante muchos años las empresas han establecido, dentro de su Cultura Organizacional, la tradicional forma de ejecutar sus tareas de una manera vertical, es decir, que la toma de decisiones en cualquier asunto es establecida por la alta Gerencia, o bien por los gerentes de departamentos. Esto ha provocado que, en muchas ocasiones, los trabajadores no tengan ningún tipo de participación en la toma de decisiones, generando con esto la falta de Motivación en los mismos. Esta línea de pensamiento actualmente se lleva a cabo dentro de muchas empresas de nuestro país, en donde en múltiples ocasiones él trabajador expresa su punto de vista ante algún problema determinado, pero su idea no es escuchada por la alta gerencia, lo cual ha generado desmotivación en él trabajador e inclusive genera el deseo de renunciar a su puesto actual por no ser tomados en cuenta en decisiones que, según ellos, pudieron haberse resuelto en los niveles medios, sin necesidad de tener que acudir a la alta gerencia.

De igual forma, existen procedimientos que en un momento determinado se consideran burocráticos para poder realizar la labor diaria, que desmotivan la participación de los trabajadores. Esto genera que muchos trabajadores que a un inicio daban la impresión de ser aptos en sus puestos, es decir que cumplen el perfil y llevan a cabo el trabajo según sus atribuciones, se acoplen al sistema, manteniéndose en él círculo de la cultura organizacional en forma pasiva.

En la actualidad, también existen empresas en donde los trabajadores desconocen la verdadera función de sus puestos por falta de descripciones de puestos o bien un programa de inducción. Aunado a la falta de comunicación de los que ejercen cargos ejecutivos, existen órdenes de la alta gerencia en donde los subalternos no saben como actuar, por no tener clara sus atribuciones y funciones. Es importante mencionar que existen muchos gerentes que centralizan las actividades de la empresa, lo cual no permite que estos se desarrollen con prontitud, pues no tienen confianza plena o suficiente en sus subalternos, por lo que necesitan evaluar o hasta ejecutar por ellos mismos cada una de las tareas realizadas diariamente. Con esto provocan, tanto para ellos como para los subalternos, pérdida de tiempo y poca agilidad en las ejecuciones finales, debido a que no descentralizan las funciones establecidas.

El Empowerment quiere decir potenciación o empoderamiento, que es el hecho de Delegar poder y autoridad a los subordinados y de conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo. Además, significa crear un ambiente en el cual los empleados de todos los niveles sientan que ellos tienen una real influencia sobre los estándares de calidad, servicio, y eficiencia del negocio dentro de sus áreas de responsabilidad. Empowerment es donde los beneficios óptimos de la tecnología de la información, son alcanzados. Los miembros, equipos de trabajo y la organización, tendrán completo acceso y uso de información crítica, poseerán la tecnología, habilidades y responsabilidades y

autoridad para utilizar la información y llevar a cabo el negocio de la organización.

También Empowerment significa Facultar, pero este término no quiere decir darle poder a la gente así por así, sino que saber que la gente ya lo tiene (conocimientos, aptitudes), lo que significa darle la oportunidad de liberar ese poder en beneficio propio y de la compañía.

1.2.2. Claves importantes para un buen programa de Empowerment

Compartir la Información:

Esto quiere decir que hay que explicarle a todos los trabajadores la forma de trabajar en la empresa, esto deberá estar relacionado en como anda el negocio, utilidades, desperdicio, presupuestos, participación de mercado, productividad, defectos y todo lo concerniente al trabajo. En este aspecto los líderes que no estén dispuestos a compartir información con sus empleados, nunca los tendrán como socios para manejar con éxito la compañía y no tendrán jamás una organización facultada (empowerment). Quienes carecen de información no pueden actuar con responsabilidad, quienes tienen información se ven obligados a actuar en forma responsable. (1)

1) Ken Blanchard, Empowerment (Bogotá Colombia, editorial norma 1,996) Pág. 29.

Se necesita comunicación para crear cambios positivos en una organización, la Interacción aviva la comunicación (2)

Un equipo sólo puede triunfar con buena comunicación, no importa que se trate de una familia, una empresa, o un club de pelota. Los equipos eficaces tienen compañeros que están constantemente hablando unos con otros. La Comunicación incrementa el compromiso y la conexión, lo que a su vez genera acción. “De modo irónico, si usted quiere que su equipo se desempeñe en el nivel más alto, las personas que lo integran deben saber hablar y escuchar mutuamente.” John C., Maxwell.

Autonomía por medio de Fronteras: los individuos tienen que aprender nuevas maneras de pensar y de trabajar juntos, eso quiere decir, que sin normas que sirvan de guía, los empleados vuelven a caer en sus viejos hábitos de cuando no estaban facultados, vuelven otra vez a lo que le es familiar. Las fronteras tienen la capacidad de canalizar la energía en una determinada dirección. Es como un río, si se quitaran las orillas, ya no sería un río. Su ímpetu y su dirección desaparecerían. Cuando se crean las fronteras se dan cuenta las organizaciones, que a menudo hay diferencias entre lo que las personas creen que deben estar haciendo día a día, y lo que su jefe cree que deberían hacer.

(2) John C. Maxwell, Las 17 leyes incuestionables del trabajo en Equipo, Editorial Caribe, Estados Unidos, 2,003 página. 201

Reemplazar la Jerarquía con equipos Autodirigidos;

Toda organización es fundamentalmente un equipo constituido por sus miembros. Desde el nacimiento de ésta, el acuerdo básico que establecen sus integrantes es el de trabajar en conjunto; o sea, el de formar un equipo de trabajo.

1.2.3 .El Trabajo en Equipo

De lo expresado con anterioridad surgen dos conceptos importantes de aclarar :
equipo de trabajo y trabajo en equipo.

→El equipo de trabajo es el conjunto de personas asignadas o autoasignadas, de acuerdo a habilidades y competencias específicas, para cumplir una determinada meta bajo la conducción de un coordinador

→El trabajo en equipo se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas.

De las diferentes definiciones de trabajo en equipo, nos pareció apropiado adoptar las siguientes:

- " Número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento comunes y con responsabilidad mutua compartida".

Katzenbach y K. Smith.

- "Un equipo es un conjunto de personas que realiza una tarea para alcanzar resultados".

Fainstein Héctor.

1.2.3.1. Características del trabajo en equipo:

- Es una integración armónica de funciones y actividades desarrolladas por diferentes personas.
- Para su implementación requiere que las responsabilidades sean compartidas por sus miembros.
- Necesita que las actividades desarrolladas se realicen en forma coordinada.
- Necesita que los programas que se planifiquen en equipo apunten a un objetivo común.

Aprender a trabajar de forma efectiva como equipo requiere su tiempo, dado que se han de adquirir habilidades y capacidades especiales necesarias para el desempeño armónico de su labor. ⁽³⁾

(3) Monografías.com/trabajos6/napro.shtml

Existen distintos aspectos necesarios para un adecuado trabajo en equipo, entre ellos podemos mencionar:

Liderazgo efectivo, es decir, contar con un proceso de creación de una visión del futuro que tenga en cuenta los intereses de los integrantes de organización desarrollando una estrategia racional para acercarse a dicha visión, consiguiendo el apoyo de los centros fundamentales del poder para lograr lo anterior e incentivando a las personas cuyos actos son esenciales para poner en práctica la estrategia.

Promover canales de comunicación, tanto formales como informales, eliminando al mismo tiempo las barreras comunicacionales y fomentando además una adecuada retroalimentación.

Existencia de un ambiente de trabajo armónico, permitiendo y promoviendo la participación de los integrantes de los equipos, donde se aproveche el desacuerdo para buscar una mejora en el desempeño.

1.2.3.2. Desarrollando Equipos

El trabajo en equipo es el alma misma de una empresa moderna. El mejor acercamiento para desarrollar equipos es empezar oportunamente y ser abierto y honesto con todos los que están involucrados. Todos necesitan saber que están en el equipo por una razón en particular y que su contribución es vital. La gente joven y/o tímida podría tener que ser convencida para participar.

Un problema común en equipos técnicos es el joven arrogante (o anciano) que piensa que él o ella es la persona más inteligente en el cuarto. "Algunas veces tienes un cañón suelto (ellos piensan que tienen una mejor forma). Son ferozmente independientes y lo saben todo", indica Robichaud en un tono exasperado. Esto es cuando el administrador tiene que asumir un papel autoritario y decirle al técnico como se supone que debe hacerse el proyecto.

Para mover a un equipo, haga que los participantes documenten sus ideas y estrategias para crear el producto final. Luego reúna a todos para discutir sus ideas y llegar a un plan común.

Una vez que el plan esté establecido, es importante mantener a todos involucrados en un continuo flujo de información. Uno o más de estas técnicas pueden ser usados para mantener al equipo

1.2.3.3. Técnicas del Trabajo en Equipo

Las técnicas son: Los procedimientos para luego de identificado el problema, buscar las soluciones, optimizar la mejor de estas y decidir cual es la mas adecuada.

Caminos que orientan al equipo sobre cómo debe trabajar, y que le indican la ruta a seguir, pues facilitan la consecución de los objetivos a lograr. Las maneras, procedimientos o medios sistematizados de organizar y desarrollar las actividades del equipo. Los medios o los métodos empleados en situaciones grupales, buscando la interacción de todos los miembros de un equipo a fin de lograr los objetivos propuestos.

1.2.3.4. Formación de Equipo; Cinco cuestiones a considerar en la formación de equipos a la hora de poner en práctica propuestas de aprendizaje colaborativo en la formación de equipos de trabajo, para que funcionen eficientemente y permitan el desarrollo del *aprendizaje colaborativo* (4).

(4).www.monografias.com/trabvajo10/tequip.shtml

El *aprendizaje colaborativo* es aquél que se desarrolla a partir de propuestas de trabajo grupal. Para hacer referencia al trabajo en equipo, la especialista Susan Ledlow considera necesario establecer previamente la diferencia entre *grupo* y *equipo*. Señala que un grupo es "un conjunto de personas que se unen porque comparten algo en común". Lo que comparten puede ser tan insignificante como el deseo de subir a un ómnibus. En cambio, señala Ledlow, un equipo es "un grupo de personas que comparten un nombre, una misión, una historia, un conjunto de metas u objetivos y de expectativas en común".

Para que un grupo se transforme en un equipo es necesario favorecer un proceso en el cual se exploren y elaboren aspectos relacionados con los siguientes conceptos:

Cohesión.

Asignación de roles y normas

Comunicación.

Definición de objetivos.

Interdependencia

La cohesión Se refiere a la atracción que ejerce la condición de ser miembro de un grupo. Los grupos tienen cohesión en la medida en que ser miembro de ellos sea considerado algo positivo y los miembros se sienten atraídos por el grupo. En los grupos que tienen asignada una tarea, el concepto se puede plantear desde dos perspectivas: *cohesión social* y *cohesión para una tarea*. La *cohesión social* se refiere a los lazos de atracción interpersonal que ligan a los miembros del grupo. La *cohesión para la tarea* se relaciona con el modo en que las aptitudes y habilidades del grupo se conjugan para permitir un desempeño óptimo. Existen actividades para la formación de grupos con un componente de diversión o juego que pueden ser de gran utilidad para promover la cohesión social. Algunos ejemplos son: diseñar un logotipo u otra clase de identificación del equipo, compartir información sobre sus primeros trabajos, o promover actividades que revelen las **características** en común de los integrantes. Para desarrollar la cohesión para las tareas, resulta útil realizar actividades que permitan a los miembros del grupo evaluar sus respectivas habilidades, fortalezas y debilidades.

La asignación de roles y normas Con el transcurso del tiempo, todos los grupos asignan roles a sus integrantes y establecen normas aunque esto no se discuta explícitamente. Las normas son las reglas que gobiernan el comportamiento de los miembros del grupo. Atenerse a roles explícitamente definidos permite al grupo realizar las tareas de modo eficiente. Cuando se trabaja en el aula con grupos, en muchas oportunidades los roles y las normas que rigen su funcionamiento son impuestas por el docente. Sin embargo, puede resultar positivo realizar actividades en las cuales se discutan y acuerden los roles y normas del grupo para garantizar su apropiación por parte de los integrantes. En este sentido, muchos docentes proponen a los grupos que elaboren sus propias reglas o establezcan un "código de cooperación". Respecto de los roles, algunos sugieren que los alumnos identifiquen cuáles son los roles necesarios para llevar adelante una tarea y se encarguen de distribuirlos entre los miembros del equipo.

La comunicación Una buena comunicación interpersonal es vital para el desarrollo de cualquier tipo de tarea. Los grupos pueden tener estilos de funcionamiento que faciliten o que obstaculicen la comunicación. Se pueden realizar actividades en donde se analicen estos estilos. Algunos especialistas sugieren realizar ejercicios donde los integrantes deban escuchar a los demás y dar y recibir información.

La definición de objetivos. Es muy importante que los integrantes del equipo tengan objetivos en común en relación con el trabajo del equipo y que cada uno pueda explicitar claramente cuáles son sus objetivos individuales. Para ello se sugiere asignar a los grupos recién formados la tarea de definir su **misión** y sus objetivos, teniendo en cuenta que los objetivos compartidos son una de las propiedades definitorias del concepto "equipo".

La interdependencia positiva El aprendizaje colaborativo se caracteriza por la *interdependencia positiva* entre las personas participantes en un equipo, quienes son responsables tanto de su propio aprendizaje como del aprendizaje del equipo en general. Sus miembros se necesitan unos a otros y cada estudiante aprende de los demás compañeros con los que interactúa día a día. Para que los integrantes tomen conciencia y experimenten lo que significa la interdependencia, algunos docentes sugieren poner en práctica un ejercicio denominado "Supervivencia en una isla" en el que los compañeros de equipo deben imaginar cuáles son los elementos que necesitarían para sobrevivir en una isla desierta luego de un naufragio. Luego, deben realizar el mismo análisis de modo grupal. En general, los *ranking* grupales suelen ser más precisos que la mayoría de los individuales.

Tener en cuenta estos elementos puede ser de gran utilidad para pensar actividades tendientes a promover un verdadero trabajo en equipo donde "el todo sea mucho más que la suma de las partes".

Condiciones que deben reunir los miembros del equipo:

Todos los integrantes del equipo deben saber que son parte de un grupo; por lo mismo, deben cumplir cada uno su rol sin perder la noción del equipo. Para ello, tienen que reunir las siguientes características:

1. Ser capaces de poder establecer relaciones satisfactorias con los integrantes del equipo.
2. Ser leales consigo mismo y con los demás.
3. Tener espíritu de autocrítica y de crítica constructiva.
4. Tener sentido de responsabilidad para cumplir con los objetivos.
5. Tener capacidad de autodeterminación, optimismo, iniciativa y tenacidad.
6. Tener inquietud de perfeccionamiento, para la superación.

En un equipo de alto rendimiento, no se sabe quien es el jefe. Todos comparten por igual las responsabilidades. El liderazgo del equipo puede rotar, pero el grupo decide como.

De estas tres claves se reemplaza la vieja jerarquía piramidal por equipos Autodirigidos, donde la información se comparte con todos y las personas tienen

la oportunidad y la responsabilidad de dar lo mejor de sí, consiguiendo personas MOTIVADAS, y comprometidas. Dentro de esta línea el concepto de delegación o facultar cobra vital importancia, se basa en la confianza, respeto y tolerancia al fallo y entendiendo que el proceso conlleva una formación, comunicación y claridad que es el único camino para alcanzar los objetivos deseados. **Es importante diferenciar delegar con “despreocuparse” ya que el proceso de delegación requiere además evaluar las competencias de la persona candidata, definir responsabilidades, delegar autoridad, definir objetivos de desempeño, entrenamiento y desarrollo, brindar información y conocimiento, brindar retroalimentación, y reconocimiento.**

1.2.4. LA MOTIVACIÓN

Puede decirse que la motivación es el resorte que activa todo nuestro capital humano en busca de resultados. En esta breve afirmación inicial hemos utilizado conceptos cuyo significado ha evolucionado sensiblemente en los últimos cien años. Satisfechas ahora, casi siempre nuestras necesidades básicas, los Trabajadores de grandes y medianas empresas nos movemos ya en busca del afecto, el reconocimiento, la autorrealización, la autonomía y aun el poder.

En una Empresa bien organizada y dirigida, la motivación en las personas es seguramente la norma; pero no se nos escapa que es vulnerable: la motivación

padece esporádicas interferencias, procedentes por ejemplo, de aparentes contradicciones en la organización, de desencuentros personales o de agravios comparativos. Tradicionalmente, se ha pensado que los jefes debían motivar a sus colaboradores, pero esta idea ha de ser objeto de matización y reflexión, ahora que se van consolidando postulados como el *empowerment*, el liderazgo, el trabajo en solidaria colaboración, el compromiso con el proyecto de Empresa y la calidad de vida en el trabajo. (5)

La motivación de cada individuo se desarrolla de forma intrínseca de acuerdo a la Personalidad de cada quien, de esta manera la motivación industrial o de trabajo se torna muy compleja para esto, existe un modelo que esboza en cuatro aspectos esa complejidad de motivación de la cual sé está hablando:

a) Identificación y denominación de los motivos: los motivos que se tienen no pueden ser observados directamente porque su identificación es difícil. “Su descripción deber derivarse de inferencias basadas en otras conductas y estas inferencias rara vez son tan sencillas o tan precisas como las relacionadas con cualquier motivo” que se quiere estudiar (6)

(5) Enebral Fernández, José, Motivar y Motivarse, Reflexiones en torno a la motivación en el trabajo, www.arearh.com/rrhh/motivar.htm, 2,001

(6) dunnete, Marvin Psicología industrial, Editorial Trillas, Biblioteca técnica de Psicología Facultad de Ciencias, Universidad Veracruzana (México, 1984)

El dinero, por ejemplo, puede ser un incentivo para algunos trabajadores, porque ayuda a satisfacer sus deseos o posición. Para otros porque les da un gran sentido de seguridad. En estos casos se observa que conductas similares pueden tener motivos básicos muy diferentes y se observa que conductas distintas pueden resultar frecuentemente del mismo motivo básico.

b) Configuración de los motivos. Un motivo rara vez existe solo o aislado. Los motivos pueden estar de forma o en niveles diferentes de acuerdo a la fuerza que ejerza en el individuo. De aumento o declinación a medida que son satisfechos o frustrados además unos pueden estar en conflicto con otros.

c) Diferencia entre los individuos. Todas las personas se diferencian por algo propio de su personalidad de la misma manera la naturaleza de los motivos que cada individuo tienen también tienen a diferir de una forma o de otra, de tal manera que las respuestas de cada persona ante los mismos incentivos serán distintas. Es decir, que no solamente difieren en lo que buscan en sus empleos, sino también existe una diferencia en la facilidad con que sus motivos se satisfacen por esas diferencias individuales de cada quien.

d) Naturaleza de los cambios en los motivos después de alcanzar la meta. Por la misma forma en que los motivos de cada individuo se modifican, surge otra complicación al lograrse los incentivos. Según lo plantea Marvin Dunnette en su libro Psicología Industrial “algunos motivos como el hambre, la sed, el

sexo y el sueño disminuyen temporalmente al ser gratificados (mientras estos estén satisfechos, son insignificantes como activadores de la conducta) sin embargo los motivos que se basan en la anticipación del goce a menudo son fortalecidos por el logro de metas. Tales motivos pueden no ser susceptibles y tomar propiedades motivantes por su cuenta.

MOTIVO MOTIVADOR O MOTIVO SATISFACTOR.

Diferencias que dentro del medio industrial o laboral deben tenerse claras, para incitar y mantener ciertas conductas deseadas de los empleados dentro de la organización, porque resulta difícil definir con exactitud si un motivo se puede definir como satisfactor el que es apaciguado al ser satisfecho y el motivador que no es apaciguado al ser satisfecho y toma propiedades motivantes más grandes a través del mismo proceso de luchar por alcanzar la meta, solamente es el impulsador aunque no sea satisfecho.

1.2.5. La Toma de Decisiones

Debemos tomar en cuenta que trabajador es toda persona individual que presta a un patrono sus servicios materiales, intelectuales o de ambos géneros, en virtud de un contrato o relación de trabajo. (7)

(7) Código de Trabajo de Guatemala, (Artículo 3, Título primero) Pág. 11

Como estamos hablando de programa es importante mencionar que Programa se define como una sucesión de indicaciones en la solución de problemas de una misma clase (8)

Podemos constatar que en nuestra labor cotidiana, como muchos gerentes son muy rigurosos en los análisis de los problemas y de las situaciones, sometiendo ese análisis a pruebas lógicas y estadísticas antes de convencerse de su solidez, luego toman una decisión casi sin darse cuenta y pasan el resto del tiempo justificándola con otro análisis, a veces muy diferente del análisis final.

Se analiza bien y se decide mal ¿por qué? Por que analizar es más sencillo que decidir. Analizar involucra un proceso ordenado de utilización de herramientas y de técnicas, cosas que son fáciles de enseñar y de hecho en los colegios y en las universidades nos enseñan a analizar y no a tomar decisiones. Decidir implica pensar, decidimos mal porque “pensamos mal” o porque hay varias maneras de pensar:

- No hay un pensamiento mejor
- No todos los pensamientos son igualmente válidos.

¿Por qué tomamos decisiones, para resolver problemas o para satisfacer las expectativas del sistema que le confiere al gerente un papel decisorio?

(8) Friedrich, Dorsch. DICCIONARIO DE PSICOLOGÍA

En realidad a mucha gente no le gusta tomar decisiones, tomamos una decisión cuando se reúnen tres condiciones:

- Estamos insatisfechos con la situación actual
- Estamos lo suficientemente motivados como para desear cambiar la Situación.
- Creemos que tenemos la capacidad de cambiar una situación. ⁽⁹⁾

Otro punto importante en la nueva modalidad del Empowerment es el hecho de los equipos autodirigidos que tienen que contemplar el tener reuniones de trabajo que sean de mucho provecho para la Organización, como para los propios colaboradores. En este sentido, es importante mencionar que cualquier empresa lucha por mantener en equilibrio dos situaciones extremas. En la primera, un líder único y autocrático regenta la compañía, toma todas las decisiones y evita que cualquier otra persona ofrezca ideas, participe en la creación de soluciones o incluso este consciente de las prioridades.

En la segunda, existe una cultura altamente participativa, en la que la Gerencia trata de que todo el mundo se sienta totalmente comprometido a tomar parte,

En la segunda, existe una cultura altamente participativa, en la que la Gerencia trata de que todo el mundo se sienta totalmente comprometido a tomar parte,

(9) Sallenave, Yean Paul, La Gerencia Integral (Edición 1,994) pag. 38.

hasta el punto de que nada puede hacerse porque nadie está en posición de tomar una decisión. (10)

La reunión debe diseñarse para conservar en la compañía la interacción entre esos dos extremos, con un sano grado de contribución de los empleados, pero sin la burocracia que ahoga la acción empresarial.

A medida que una compañía aumenta su tamaño, en cuanto geografía, volumen y Empleados, la tendencia a un estado más burocrático es una tendencia peligrosa que vale la pena evitar. Una organización que está creciendo enfrenta la amenaza de que un equipo que funciona con éxito se pueda convertir en una cadena ineficaz de comités, en la que nadie puede actuar o está siquiera dispuesto a reconocer que existe un problema. Otro aspecto importante que es básico para el proceso del Empowerment es lo denominado Reingeniería que es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez. Recordemos que el Empowerment es relativamente nuevo y trae consigo muchos cambios que las compañías y ponen en tela de duda su funcionalidad, pero podemos extraer algunas partes importantes de la reingeniería que pueden ayudar a insertar el Empowerment en las empresas.

(10) Michael C. Thomset Las Reuniones de Trabajo (Bogota Colombia, Editorial Norma, 1996) pag.62

Se ha insistido repetidas veces que la reingeniería implica el rediseño radical de los procesos de negocios. Pero si bien se empieza por rediseñar los procesos, no se termina allí. Los cambios fundamentales en los procesos de negocios producen consecuencias en muchos otros aspectos de una organización; en realidad en toda ella.

Cuando se rediseña un proceso, oficios que eran estrechos y orientados a una tarea pasan a ser multidimensionales. Individuos que antes hacían lo que se les ordenaba, ahora toman decisiones por sí mismos. El trabajo en serie desaparece.

Los departamentos funcionales pierden su razón de ser. Los Gerentes dejan de actuar como supervisores y se comportan más bien como entrenadores. Los trabajadores piensan más en las necesidades de los clientes y menos en las de sus Jefes. Actitudes y valores cambian en respuesta a nuevos incentivos.

Las compañías que emprenden la reingeniería no solo comprimen los procesos horizontales, confiando tareas múltiples y secuenciales a trabajadores de caso o a equipos de caso, sino también verticalmente. Comprensión vertical significa que en aquellos puntos de un proceso en que los trabajadores tenían que acudir antes al superior jerárquico, hoy pueden tomar sus propias decisiones (11)

(11) Hammer Michael & Champy James. Reingeniería(Editorial Norma, 1998, Bogota Colombia), pag. 56

II TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

2.1 Técnicas

2.1.1 Técnicas de Muestreo:

Se tomaron en cuenta treinta trabajadores de las edades de 18 años a 47 años, con diversas escolaridades que oscilan entre el nivel primario hasta el nivel de Licenciatura de la Universidad, que laboran en el área Operativa, administrativa, ventas, contable y las respectivas Gerencias, de los cuales 8 fueron mujeres y 22 hombres. La muestra fue intencional.

2.1.2 Técnicas utilizadas en el Programa.

2.1.2.1 Observación

En el programa se utilizó la Observación libre, para revisar el clima organizacional y determinar el nivel de motivación en la población objeto de estudio, en sus puestos de trabajo durante 2 meses.

2.1.2.2 Entrevista Estructurada

Se aplicó una entrevista estructurada con la que se determinó el nivel de motivación y se impartieron cuatro talleres.

2.1.2.3 Talleres

Se impartieron cuatro talleres, con duración de una hora, para transmitir las bases del Programa del Empowerment.

2.1.2.3.1 Taller No.1

Se impartió el taller denominado, “Diferencia entre Grupo y Equipo de Trabajo”, el cual sirvió para destacar la importancia de trabajar en Equipo, en el nuevo Proceso del Empowerment.

2.1.2.3.2 Taller No.2

Se impartió el taller denominado, “La importancia del líder en el Equipo de trabajo”, el cual fué de utilidad para destacar que en el equipo de trabajo el líder es importante.

2.1.2.3.3 Taller No. 3

“La importancia de la motivación en el equipo de trabajo” fue el tercer taller que se impartió y sirvió para destacar lo importante que es la motivación en cualquier equipo de trabajo, ya que para trabajar en equipo deben de mantener altos niveles de motivación.

2.1.2.3.4 Taller No. 4

El último taller impartido se denominó “La comunicación como tercera fuerza para instaurar el Empowerment”; durante el desarrollo del taller se platicó sobre las tres bases que integran el Empowerment y que la comunicación es de suma importancia para el desarrollo del PROGRAMA.

2.2 Instrumentos:

2.2.1 Cuestionario.

Se aplicó un Cuestionario con 8 preguntas cerradas, el cual sirvió para determinar el grado de asimilación del programa y la motivación del trabajador durante este proceso;. además evaluar si cada trabajador consideraba importante el programa a ejecutar.

2.2.2. Diario de Campo

Durante el proceso se llevó un Diario de Campo, el cual sirvió para registrar todos aquellos datos de suma importancia durante el programa.

III. EJECUCION, ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

3.1- Características del Lugar y Población

3.1.1 Características del Lugar:

PROMOAGRO,S.A. nació como han nacido muchas de las grandes empresas en el mundo, como la materialización del sueño y la visión de Carlos Enrique Zúñiga Fumagalli, quién junto a su familia fundó la empresa el 2 de mayo de 1,992 en la ciudad de Guatemala, empezando, en ese entonces, con 5 personas como su principal activo y una oficina alquilada para poder funcionar.

En ese entonces, PROMOAGRO, S.A.® estaba dedicada exclusivamente al cultivo del café, contando únicamente con la distribución de productos de la empresa ICI (Imperial Chemicals Industries) Panamericana y completaba su portafolio con productos de compra local.

A través del tiempo, con la visión de su fundador y el esfuerzo tesonero de todo un equipo de profesionales PROMOAGRO, S.A.® se ha colocado como una de las compañías más importantes del mercado Agrícola Nacional Guatemalteco con cobertura en todo el país, prestando servicios a todos los cultivos y con ventas por encima de los 6 millones de US\$ y la representación de varias compañías de renombre mundial. En la actualidad, PROMOAGRO, S.A.® está presente en el resto de países de Centro América comercializando marcas

propias que en forma sostenida han ido logrando una mayor participación y liderazgo en el mercado de la región.

Al inicio de su actividad comercial, PROMOAGRO encontró que ninguna de las compañías que comercializaban Agroquímicos como Agribodegas, Grupagro, tenían un mercado orientado al cliente, que el servicio al cliente no era el adecuado y que no se proporcionaba asistencia técnica en el campo. Las ventas se estaban realizando debido a que los agricultores requerían sus productos mediante pedido y no como resultado de un esfuerzo por medio de estrategias de venta.

Esto significó que había una brecha abierta, en la cual los agricultores tenían la necesidad de una asistencia técnica real, buscando a un proveedor con conocimientos de esas necesidades; es por esta razón que PROMOAGRO surge como una nueva compañía de servicio orientado al cliente, con conocimientos de los cultivos y velando por el cuidado del medio ambiente.

La filosofía PROMOAGRO, respecto a las ventas, ha sido crear e innovar nuevas alternativas en este campo, tecnificando agricultores por medio de nuevos métodos de cuidado de siembras.

Desde 1996, PROMOAGRO empezó exportando a otros países del área centroamericana. Actualmente se están haciendo negocios con México, Belice, el Salvador, Honduras, Costa Rica y Panamá.

Hoy en día cuenta con más de sesenta personas laborando en los distintos cargos. Estos están formados por Gerencia General (Asistente de Gerencias), Gerencia de Mercadeo (Secretaria de ventas, representante de Ventas, Pilotos, Gerencia de Ventas (Secretaria de ventas), Gerencia Financiera, (Contabilidad y Créditos y Cobros, Mensajera) y Gerencia de Operaciones. (Bodega, Producción, Seguridad)

Hoy en día el lema de PROMOAGRO es “En tierra de paz cosechamos desarrollo”

MISION DE PROMOAGRO

Ser proveedores de soluciones para los agricultores en armonía con la salud y el medio ambiente, para mejorar la productividad de los agricultores por medio de: nutrición adecuada, mejor material genético, control de plagas y enfermedades, Teniendo como respaldo la más avanzada tecnología en productos y servicios.

Ser el mejor y más confiable canal de distribución, que les permita a los líderes en manufactura de agroquímicos, semillas, fertilizantes y soluciones tecnológicas agropecuarias, llegar de una manera rápida y efectiva a los agricultores.

VISION PROMOAGRO, S.A.

“Ser una compañía totalmente orientada al mercado, que busca lograr un crecimiento sostenido, tanto en participación como en el valor del negocio en el

área de Centro América y Caribe; llenando las expectativas de rentabilidad de nuestros accionistas. Trabajando con tecnología de vanguardia, con el respaldo de proveedores de renombre mundial, estando en coherencia con el medio ambiente y cuidando el manejo seguro de los productos”

“Enfocamos todos nuestros esfuerzos a ir más allá de las expectativas de nuestros clientes. Basamos esto en relaciones a largo plazo con nuestros socios comerciales, buscando reciprocidad, lealtad y sinergismo en el desarrollo del negocio, así como siempre, comprometidos con el desarrollo de un personal altamente capacitado y motivado.”

Ser una organización con responsabilidad social empresarial

3.1.2- Características de la Población

La selección de la muestra de la población beneficiaria del programa fue al azar. Se escogieron 30 trabajadores de ambos sexos, nueve mujeres y 21 hombres comprendidos entre las edades de 19 a 45 años de nivel socio Económico Media Baja, con nivel académico de básicos hasta profesionales Universitarios, que pertenecen a los distintos departamentos de la empresa, como área Operativa (Bodega, pilotos) área Contable, Ventas, Administrativas.

3.2- Resultados y Análisis por Fases del Programa.

3.2.1 Fase No.01

Objetivos de la Fase

Determinar la motivación actual de los trabajadores con relación a sus puestos de trabajo, recopilar opiniones de la población objeto de estudio, sobre si toman decisiones importantes en sus puestos de trabajo que vayan de la mano con el Empowerment. Y de igual forma escoger al personal idóneo para la muestra a trabajar.

Contenido

Motivación en los puestos de trabajo y auto estima actual. La toma de decisiones en sus puestos de trabajo, si creen tener la suficiente pertenencia al grupo y a la organización.

Esto se hizo una vez por semana. Por la mañana.

Técnica

Encuesta.

Instrumento utilizado.

Cuestionario.

Resultados de la Fase No.1:

La población objeto de estudio, en el diagnóstico que se realizó durante los meses de Agosto y Septiembre del año 2,005, al seleccionar al azar ciertos trabajadores de distintas áreas (contable, operaciones, administración) y conversar con ellos, se pudo establecer desmotivación, baja auto estima, ya que, a pesar de que algunos tienen más de 3, 4, o 5 años de estar laborando en la Empresa, los jefes inmediatos no confiaban aún en ellos para tomar ciertas decisiones en sus puestos de trabajo, lo cual no les permitía realizar con motivación sus funciones diarias, debido a la burocracia que existía. Por medio de un cuestionario con preguntas cerradas se logró identificar los problemas latentes dentro de la población objeto de estudio, con lo cual se comprobó que, en la población, los jefes inmediatos no le permitían tomar decisiones en los puestos de trabajo, sin antes consultarles; esto genera mal servicio al cliente, por cuanto la persona tiene que consultar primero a su jefe para poder atender de manera correcta al cliente. También arrojó que la población estaría más motivada en sus puestos de trabajo si pudieran tomar ciertas decisiones sin acudir al jefe inmediato y que confiaran en ellos; se determinó, así mismo, que no existe buena comunicación entre compañeros de trabajo, que no se trabaja en Equipo en la Empresa y opinan que un programa que enseñe a los jefes de áreas a delegar responsabilidades en sus sub alternos sería importante para sentirse motivados.

3.2.2 Fase No.2

Objetivos de la Fase

Insertar tanto a las Gerencias, como a los Jefes de áreas y a los trabajadores en la nueva forma de trabajo del Empowerment.

Contenido

Se impartieron 4 Talleres relacionados con temas importantes que son la base para poder implementar un programa de Empowerment en la organización. Estos fueron Liderazgo, diferencia entre Grupo y Equipo de trabajo, la importancia de la motivación en el trabajo en Equipo, La Comunicación en el trabajo en equipo.

Técnica

Talleres

Instrumento utilizado

Retroproyector, dinámicas participativas, hojas con tips que resuman el tema a impartir, mesa de madera, hojas de papel bond en blanco, 80 gramos, papel periódico, goma. reloj, tijeras, tubos de pvc de 30 centímetros de largo.

Talleres

A continuación se presenta la forma en la que se llevó a cabo el programa de talleres para insertar a la población objeto de estudio al Empowerment; esto se realizó durante los meses de Octubre y Noviembre 2,005

Taller 1.-

Diferencia entre Grupo y Equipo de Trabajo.

Se realizó el taller, con la participación de los trabajadores y trabajadoras de la organización; se llevó a cabo al aire libre en el centro de recreación LA RED, Kilómetro 34 carretera a Palín Escuintla.

Se empezó con una dinámica rompe hielo que consistía en cantar una canción, en la que el capacitador decía una frase de la canción y las demás personas tenían que repetir esa frase con mucho entusiasmo; posterior a eso, se llevo a cabo la plática y se realizó otra dinámica que consistió en hacer 3 grupos de personas de 10 participantes y se les dieron a cada participante 1 tubo de pvc de 30 centímetros de largo, partido a lo largo para hacer dos mitades y se colocó un vaso a una distancia de 40 metros. Ellos tuvieron que hacer una especie de puente en el que se colocó un Limón y no debían dejarlo caer hasta que cayera en el recipiente de un lado hacia otro. Las actividades realizadas fueron muy productivas, ya que la población participo activamente y mostraron mucho interés.

El resultado obtenido fue que los participantes pudieron entender de una manera sencilla, dinámica y muy consistente la gran diferencia entre grupo y Equipo de trabajo. Dentro de los comentarios de los participantes salió a luz que “sólo El trabajar en equipo se pueden lograr alcanzar los objetivos organizacionales y personales”.

Este taller se dio un sábado por la mañana con una duración de 1 hora, que fue lo autorizado por la institución.

Taller 2

La Importancia del Líder en el Equipo de trabajo.

La ley de la Especialización:

Se realizó una técnica de relajación, la cual consistió en que los participantes sentados cómodamente en las sillas de la sala de conferencias de la Empresa; se les indicó que cerraran los ojos y que prestaran atención a las palabras del disertante y que toda la carga negativa que tuvieran la expulsaran. Por medio de esta técnica, según las propias palabras de los participantes, los resultados fueron muy positivos. Esta dinámica se realizó porque se pudo observar a los participantes muy estresados por el diario trabajo.

Posteriormente, para realizar la plática del tema en sí, se realizó una dinámica rompe hielo, llamada el “pueblo pide”. Esta consistió en reunir a trabajadores de forma heterogénea, a los cuales se les proporcionó tijeras, papel periódico, goma, papel bond; se formaron en Grupos de 5 personas, y se les pidió una serie de figuras que tenían que hacer y entregar en el tiempo estipulado que fueron de 5 minutos. Entre lo que tenían que entregar se les pidió, un barquito de papel, un dibujo de un avión, la figura recortada de una persona, un reloj y una hoja de cualquier árbol. En ese momento se destacó la importancia del líder y además salió a flote la necesidad del líder circunstancial que es importante en la nueva forma de trabajo del Empowerment. Adicional a esto, se dieron las tres claves del Empowerment, Compartir la información, Autonomía por medio de fronteras, Reemplazar la Jerarquía por Equipos Autodirigidos que son el fundamento de la nueva forma de trabajo a través de la delegación. Se dejó tiempo para preguntas y respuestas.

Resultado: La población entendió que en la nueva forma de trabajo, no necesitan que una persona necesariamente esté constantemente dirigiéndolos, si no que pueden trabajar de forma libre cuando existen estas tres claves.

Se dio 1 vez a la semana por 1 hora día lunes de 8:00 a 9:00 por instrucción de la Empresa.

Taller 3

La importancia de la motivación en el trabajo en Equipo.

Se realizó la dinámica del espejo, que consistió en colocar a todos los participantes cómodamente sentados alrededor de la mesa de conferencias y mediante el sonido de una música instrumental se realizó una relajación y mientras ellos se concentraban se les colocó enfrente a ellos un espejo de 5 centímetros de diámetro, volteada la parte del espejo hacia la mesa. Durante la relajación se hizo mención del potencial que existía en una persona que ellos conocían, porque siempre la miraban en la mañana al despertarse, se les dijo que abrieran los ojos y dieran vuelta al espejo y observaran a esa persona, que eras “tu mismo”;. “Fué impresionante descubrir el potencial que tengo y no lo he aprovechado”, indicó una señorita auxiliar de contabilidad. Se Procedió a dar el concepto de motivación a todos los participantes y se hizo énfasis en la importancia de motivarse dentro de los mismos compañeros (as) para mantener buena armonía en el equipo de trabajo.

Posterior a esto, se procedió a realizar una dinámica en la que puestos de pie todos los participantes se les indicó que deberían de saludar a cada uno de los demás compañeros en forma respetuosa, pero serios. Así lo hicieron y luego se les indicó que debían de saludar a los compañeros (as) en forma respetuosa, pero como si se conocieran desde hace años y con abrazos, besos, sonrisas, etc. Al terminar esta dinámica se pudo identificar que la

motivación en el trabajo es de suma importancia para poder convivir en armonía y que es fundamental para mantener al equipo motivado, ya que es parte importante del EMPOWERMENT. Posteriormente se dio tiempo para preguntas y respuestas.

Se dio 1 vez a la semana por una hora, del día viernes por la tarde, de 4:00 p.m a 5:00 p.m.

Taller No. 4.

La comunicación como tercera fuerza para Instaurar el Empowerment (Compartir la información)

Si un equipo va a desarrollar todo su potencial, se requiere que cada jugador esté dispuesto a subordinar sus metas personales al interés del Equipo "Bud Wilkinson".

Se hizo una dinámica rompe hielo, en la cual cada participante puesto en pie tenía que presentar al compañero de la par y decir el nombre, el cargo y 3 cualidades positivas de esta persona. Esto sirvió para fortalecer aún más la comunicación en el grupo de trabajo. Posterior a esto, se hizo una dinámica en donde se utilizaron 5 rompe cabezas de cartón con diferentes dibujos, y se formaron grupos de 6 personas y a cada uno se le repartió una parte del rompecabezas, pero al formarlo no podían hablarse entre sí,

únicamente formar el rompecabezas; posteriormente al haberlo armado se deshizo el rompecabezas y se hizo nuevamente, en esta oportunidad los participantes pudieron utilizar la comunicación verbal el uno con el otro, de esta forma unieron el rompecabezas con mayor facilidad.

Se destacó la importancia de la comunicación para lograr los objetivos; asimismo, se habló sobre la comunicación en el Equipo de trabajo que se desarrolló en 4 áreas, del Líder a los compañeros de trabajo, desde los compañeros de equipo al líder; entre compañeros de equipo; entre el equipo y el líder. Se realizó la dinámica de la Psicología del Rumor, que consistió en que se llamó a cinco personas de los participantes y se les pidió a cuatro de ellos que se salieran de la sala de conferencias y al que se quedó se le contó una historia, la dinámica consistió en que cada persona que entrara de los cuatro que estaban afuera deberían de contarse mutuamente la historia y el último debía de escribir en la pizarra lo que se le dijo, y al comparar con la primera persona el mensaje se había distorsionado totalmente.

Se dio tiempo a preguntas y respuestas.

Resultado: La población, comprendió que estaban carentes de Comunicación y que era una de las causas principales de confrontaciones entre compañeros.

Se dio 1 vez a la semana por una hora, el día lunes de 8:00 a 9:00 de la mañana.

Resultados de la Fase No.2:

Los talleres impartidos fueron capacitaciones concretas, claras y sencillas de introducción del EMPOWERMENT en la Organización. La población identificó de manera clara sus fortalezas y debilidades que como Organización tenían. La población tuvo mucha participación y entusiasmo a la hora de las capacitaciones: Como era de esperarse, en el primer taller hubo resistencia a participar, pero las técnicas rompe hielos sirvieron de base para que la población pudiera abrirse a los talleres. Después de cada taller, el expositor colocó en una grabadora un CD, con música de aliento para fortalecer aún más la auto estima en la población, lo cual fue muy bien recibido por la población. Entre las canciones estuvo, Desiderata, que hablaba de no compararse con los demás, sino a ser uno mismo y no darse por vencido ante las adversidades.

De igual manera, la población pudo expresar dudas que fueron aclaradas en su momento y al finalizar se pasó unas boletas en blanco para que colocaran sus comentarios, favorables o desfavorables. Se obtuvieron buenos resultados.

3.2.3 Fase 3

Objetivos de la Fase

Diagnóstico final para establecer el impacto en la organización de los temas desarrollados, a lo largo de la elaboración y ejecución de un programa de Empowerment para motivar al trabajador en su labor diaria, relacionados a la nueva forma de trabajo.

Contenido

Se volvió a pasar la encuesta inicial, para establecer el impacto del Empowerment en el personal objeto de estudio.

A continuación se presentan, los alcances, que se obtuvieron después de finalizado el Programa.

Resultados de la Fase No.3:

Los resultados fueron:

La población comprendió que el Empowerment es importante para poder mantenerlos motivados en sus puestos de trabajo y que, al mismo tiempo, es una herramienta esencial en las Empresas de hoy en día, ya que en la actualidad la sociedad moderna exige cambios importantes dentro de las estructuras organizacionales, para enfrentar con profesionalismo los retos de la globalización.

Los conceptos de Grupo y Equipo de trabajo, la importancia del Líder en el Equipo de trabajo, la importancia de la motivación en el trabajo en Equipo, la Comunicación a todo nivel, fueron comprendidos por la población y estos estuvieron dispuestos a ponerlos por obra para mejorar como Corporación y en forma personal.

Al finalizar, cada participante colocó sus impresiones en una boleta en blanco que aparecen en los anexos del presente trabajo.

Es importante señalar que este Programa no se da por concluido hasta estas instancias, sino que el éxito del programa del Empowerment, dependerá del seguimiento que puedan darle a todo nivel las Gerencias y los Jefes de Departamento, ya que uno de los pilares de este PROGRAMA consistió en que cada líder de Grupo pudiera reconocer, en sus subalternos, el potencial para desempeñar sus puestos de la mejor manera.

IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. Conclusiones

1. La Elaboración y ejecución de un Programa de Empowerment para Motivar al trabajador en su labor diaria sí es efectiva, ya que los trabajadores se identificaron con la nueva forma de trabajo.
2. EL proceso de Delegar funciones es básico para motivar al trabajador en su labor diaria, ya que provee de capacidad para actuar en nombre de la Empresa.
3. El Programa logró cambiar la mentalidad de los Jefes de Áreas, dando como resultado un mejor desenvolvimiento de los subalternos.
4. La motivación alcanzada por medio del Empowerment sirvió para que los equipos de trabajo fueran más eficaces en sus resultados, generando con esto mayor rentabilidad hacia la Empresa.
5. La metodología de talleres vivenciales fueron eficaces para introducir el proceso del Empowerment a la Organización.

6. Como era de esperarse, hubo un porcentaje que, aunque no significativo, se opuso a aplicar este programa.
7. La elaboración y ejecución del Programa del Empowerment se dio justo en el momento en que muchos trabajadores se encontraban indecisos en seguir laborando para la Organización por la falta de motivación.
8. El Empowerment, como nueva metodología de trabajo, es efectiva para cambiar la forma de trabajo tradicional que aún en pleno siglo XXI muchas empresas siguen practicando.
9. Como todo cambio que se desee realizar, el Empowerment necesita de otras áreas para poder sustentar su eficacia, siendo esto el Liderazgo, Trabajo en Equipo, buena Comunicación,
10. Antes de la Elaboración y Ejecución del Programa de Empowerment la relación entre Jefes y Sub. Alternos se encontraba en una situación difícil.

4.2. Recomendaciones

1. A la Empresa en donde se realizo este Programa, continuar planificando la continuidad del Empowerment, para lograr el perfeccionamiento de esta nueva metodología de trabajo.
2. A nuevos estudiantes de la Rama de la Psicología Industrial se les motiva a seguir profundizando sobre este tema
3. A las Empresas Interesadas que necesiten motivar a sus trabajadores y que se identificaron con el tema, aplicar este programa para motivar a sus trabajadores.
4. A la Escuela de Ciencias Psicológicas de la USAC, capacitar al estudiante en nuevas estrategias para implementar esta metodología en otras Organizaciones.
5. A la Biblioteca de la Escuela de Ciencias Psicológicas, que se interese en incluir, dentro de su listado de libros, documentación relacionada al Empowerment.
6. Se le recomienda a toda persona, Institución, que desee implementar este Programa que lo culmine, ya que una vez tomada la tarea de cambiar la

forma tradicional de trabajar, es contraproducente el dejar el programa a mitad del Camino, ya que Generará mayor desmotivación en los trabajadores.

7. Se recomienda a toda Organización que esté orientada al mercado Comercial, incluir temas relacionados al Empowerment para enfrentar con profesionalismo la actual globalización y el tratado de Libre Comercio.

Bibliografía.

- **Blanchard, Ken, Empowerment, Bogotá Colombia, editorial norma, 1,996.**
- **Maxwell John C. Las 17 leyes incuestionables del trabajo en Equipo, Estados Unidos, Editorial Caribe, 2,003.**
- **www.monografias.com/trabajos10/tequip.shtml**
- **www.monografias.com/trabajos6/napro.shtml**
- **Enebral Fernández, José, Motivar y Motivarse, Reflexiones en torno a la motivación en el trabajo, www.arearh.com/rrhh/motivar.htm, 2,001.**
- **Marvin, Dunnete, Psicología industrial, Editorial Trillas, Biblioteca técnica de Psicología Facultad de Ciencias, Universidad Veracruzana, México, 1984.**
- **Código de Trabajo de Guatemala.**
- **Friedrich, Dorsch. DICCIONARIO DE PSICOLOGÍA, México, Editorial herber, 1,981.**
- **Sallenave, Yean Paul, La Gerencia Integral, Editorial Norma 1,994**
- **Thomset, Michael C. Las Reuniones de Trabajo, Bogota Colombia, Editorial Norma, 1996**
- **Hammer Michael & Champy James. Reingeniería Bogotá Colombia, Editorial Norma, 1998.**

ANEXOS (APENDICES)

Cuestionario para trabajadores (as)

En este cuestionario se presentan una serie de preguntas, las cuales se deberá marcar con una "X" sobre la respuesta que escoja.

1.- ¿ Su jefe actualmente le permite tomar decisiones en su puesto de trabajo?.

Si _____ No _____

2.- ¿ Cree usted que su trabajo fuera más eficiente si lo dejaran tomar sus propias decisiones?

Si _____ No _____

3.- ¿ Cree usted que se daría un mejor servicio al cliente si usted pudiera resolver los problemas cotidianos con el cliente?

Si _____ No _____

4.- ¿ Cree usted que lo motivaría, si en su puesto de trabajo pudiera tomar ciertas decisiones sin acudir al jefe inmediato?

Si _____ No _____

5.- ¿ Existe actualmente buena comunicación entre los compañeros de trabajo?

Si _____ No _____

6.- ¿ Cree usted que un programa que enseñe a los Jefes de Área a delegar responsabilidades en los subalternos redundaría en personal mas motivado?

Si _____ No _____

7.- ¿ Se trabaja actualmente en Equipo en la Empresa?

Si _____ No _____

8.- ¿ Crees que tu puesto de trabajo te da el sentido de pertenencia a la Empresa?

Si _____ No _____

RESUMEN

Durante muchos años las empresas han establecido dentro de su Cultura Organizacional, la tradicional forma de ejecutar sus tareas de una manera vertical, es decir, que la toma de decisiones en cualquier asunto es establecida por la alta gerencia, o bien por los gerentes de departamentos. Los objetivos principales del presente Programa es crear más motivación en los trabajadores (as), a través de la descentralización de atribuciones de las gerencias existentes hacia sus subalternos, establecer un programa eficaz de Empowerment que beneficie a la Empresa como al trabajador (a), establecer una buena inducción hacia el Empowerment y de esta manera romper con el esquema burocrático existente en la organización, generar en el trabajador el sentido de pertenencia en la organización, generar el sentido de trabajo en equipo, reemplazar la jerarquía tradicional por equipos autodirigidos, crear autonomía por medio de fronteras. Dentro de las Técnicas e Instrumentos utilizados en el presente Programa, se encuentran las siguientes: Técnica de Muestreo, se tomaron dentro de los trabajadores a 30 personas entre las edades de 18 a 47 años de edad, en diferentes puestos, de diferentes niveles académicos; dentro las Técnicas de recolección de datos se utilizaron observaciones durante 2 meses consecutivos, se aplicó una entrevista estructurada antes y después de elaborado el programa y se impartieron cuatro talleres, para insertar a la población objeto de estudio en el programa.

