

INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL

**ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN
SANTO TOMÁS**



**SEMINARIO
TÉCNICAS MODERNAS DE ADMINISTRACIÓN EMPRESARIAL**

“EL EMPOWERMENT APLICADO A LA EMPRESA NAOKURE MEX, S.A. DE C.V.”

**TRABAJO FINAL
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN RELACIONES COMERCIALES**

P R E S E N T A:



Marisol Romero Guevara

CONDUCTORA: DRA. CONCEPCIÓN HERRERA ALCÁZAR

México, D.F.

Junio, 2010

DEDICATORIA

Agradezco a dios y a todas las personas a quien amo, mis padres y hermanos; que me han apoyado incondicionalmente y en todo momento, en cada una de las etapas de mi carrera, para que se culmine una meta más en mi vida.

AGRADECIMIENTOS

A mis padres, hermanos y familiares por su comprensión, amor, consejos y apoyo.

A mis profesores que me brindaron sus conocimientos

A mis amigos, por esos momentos excepcionales que compartimos.

Al ingeniero Komei Goda Miura por su gran apoyo.

Al amor de mi vida por su apoyo y confianza.

INDICE

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
OBJETIVO GENERAL.....	2
OBJETIVO ESPECIFICO.....	2
JUSTIFICACIÓN.....	3
PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	3

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO

1.1.- Descentralización de una empresa.....	4
1.1.1 Tipos de descentralización.....	5
1.1.2 Formas de descentralización.....	5
1.2.- La toma de decisiones.....	7
1.2.1 Tipos de decisión.....	9
1.2.2 Principales componentes de la Toma de decisiones	10
1.2.3 Proceso para la toma de decisiones.....	11
1.3.- El poder.....	13
1.3.1 Dirección del poder.....	14
1.3.2 El poder como factor de motivación.....	15
1.3.3 El “poder” como una habilidad gerencial.....	16
1.3.4 Modelos para analizar el poder en las organizaciones	17
1.4.- Que es el empowerment.....	18
1.4.1 ¿Cómo integrar a la gente hacia el empowerment?.....	18
1.4.2 Proceso para crear una empresa con empowerment	20

CAPÍTULO II. DESARROLLO DEL PROBLEMA

2.1.- Filosofía Administrativa de la Empresa.....	22
2.2.- Evolución del problema.....	23
2.3.- Corriente administrativa para dar Solución al problema.....	25

CAPÍTULO III. PROPUESTA DE SOLUCIÓN

3.1.- Ubicación de las áreas en que se pueden delegar el poder en la empresa.....	27
3.2.- Instrumentación del empowerment	29
3.3.- Propuesta de solución	31

INTRODUCCIÓN

El contenido del presente trabajo se refiere a empowerment en especial para la empresa Naokure Mex, los principales temas que se abordan es la centralización, descentralización, la toma de decisiones, el poder y el tema principal para el mismo.

La característica principal para este tipo de trabajo es referirse a una forma de capacitar para delegar poder y autoridad a los subordinados; y transmitirles el sentimiento de que son “dueños” de su propio trabajo, a demás de ser una herramienta utilizada tanto en calidad total; y es de gran ayuda para las empresas que como Naokure Mex cuentan con una forma Administrativa centralizada. Cabe mencionar que lo primordial es que los colaboradores se identifiquen con los valores, la misión de la organización y puedan aportar ideas para la ejecución de los objetivos trazados.

Para analizar esta problemática es necesario mencionar las causas que la generan; una de la principales es la falta de confianza en las personas y la cultura con la que esta cimentada la empresa, la organización es en forma vertical que es muy típica, en las organizaciones.

Hoy en día no se permite una mentalidad de mando y control en las empresas; si no un ambiente de responsabilidad y apoyo en el cual todos los empleados tienen la oportunidad de dar lo mejor de si mismos; para ello con ayuda de los capítulos desarrollados en el presente trabajo se podrá esclarecer los requisitos organizacionales como son conceptos, la estructura, los procesos y acciones; necesarios para que la empresa no se quede atrás.

En el Capitulo uno se pueden observar temas como son las formas para poder descentralizar a la empresa, así como los tipos de descentralización que existen; la toma de decisiones sus componentes y el proceso para llevar a cabo la misma; el poder como factor y como habilidad gerencial y empowerment que es el tema principal para el desarrollo del trabajo.

Para el Capitulo dos se presentara la Filosofía de la empresa se detallara como esta organizada y la forma en como se realizan las actividades dentro de Naokure Mex.

Para finalizar en el capitulo tres se presenta la mejor solución a implementar en la empresa esperando que esto sea un aporte al ámbito empresarial, social y al trabajador, para así contribuir inteligentemente a la riqueza de esta organización.

TEMA QUE SE ABORDARA

- La Centralización de Poder

El tema fue elegido por que en la empresa no existe, por parte de los colaboradores la toma de decisiones.

Todas las actividades que se realizan en la compañía deben de ser aprobadas primero por el jefe para poder llevarlas a cabo.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

NAOKURE MEX S.A. DE C.V. *no cuenta* con la descentralización para las actividades que se realizan dentro de esta.

OBJETIVO GENERAL

Implementar la técnica de empowerment para la toma de decisiones en la empresa NAOKURE MEX, S.A. de C.V.

OBJETIVO ESPECIFICO

Hacer que los colaboradores de la empresa tengan facultad para contribuir en la toma de decisiones

JUSTIFICACIÓN

- ❖ La cultura en la empresa es un factor primordial que puede facilitar la implantación de estrategias, además de conducir a la empresa hacia la realización de determinados objetivos, y sirve de guía en su constante búsqueda para mejorar su funcionamiento e influye sobre los resultados de la actividad de la empresa, es por ello que en la época en que vivimos es importante que los colaboradores sientan que el trabajo que realizan es de gran utilidad para la empresa.
- ❖ De acuerdo con lo anterior se implementara una técnica de “empowerment” la cual ayudara a Naokure Mex S.A. de C.V. para que las decisiones sean tomadas por niveles bajos de la empresa, proporcionando un aumento de la eficiencia y dando mas facultad de decisión a los colaboradores de la misma.
- ❖ Los aspectos más importantes en los que ayudara la técnica a implementar son los siguientes:
 - Disminución de los atrasos causados por consultas al jefe; así mismo reducirá la cantidad de papel utilizado debido a los borradores que constantemente se entregan.
 - Permitirá aumentar la eficiencia aprovechando tiempo y aptitud de los colaboradores, así como mejorar la calidad de las decisiones, dando menos peso al jefe del exceso de trabajo decisorio.
 - Los gastos de coordinación aminoraran debido a la mayor autonomía para tomar decisiones.

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

1. ¿Qué se entiende por descentralizar la toma de decisiones?
2. ¿Qué beneficios traerá para la empresa Implementar la técnica de empowerment?
3. ¿De quien dependerá que dicha técnica se lleve a cabo?

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO

1.1.- Descentralización de una empresa

Cuadro No. 1
Definición del término descentralización

Fayol ^{1/}	Rondinelli ^{2/}
DESCENTRALIZACIÓN	
Distribución de la autoridad o el poder, para tomar decisiones de una manera formal y permanente entre los diferentes miembros, niveles y funciones de la estructura organizativa.	"transferencia de las responsabilidades de planificación, administración y obtención y asignación de recursos desde el gobierno central a: a) Unidades locales de los ministerios u organismos del gobierno central; b) Unidades o ámbitos subordinados al gobierno; c) Instituciones o corporaciones públicas semi-autónomas; d) Instituciones regionales o funcionales que cubren una zona determinada; y e) Organizaciones del sector privado o voluntario".

Fuente: Tomado del autor Fayol en su obra "Escuela Clásica" año de 1817

^{1/} Rodríguez, Córdoba, Ma. Del Pilar.- FAYOL (Escuela Clásica) Comportamiento Ético Gerencial.- Editorial. ISBN, Colombia 2005, p.45, 53.

^{2/} Gómez, Álvarez, David.- Educar en el Federalismo "Rondinelli (1981).", El punto (e) ha sido modificado respecto al texto original, con el objeto de incluir a la empresa privada y a todo el sector voluntario". Editorial. UCOL, México 2000, p.35, 50.

Organización lineal basada, entre otros principios, en el de centralización que significa que la autoridad máxima de una organización debe concentrarse en su cúpula directiva. Si todo el poder se concentra en un solo punto se denomina estructura centralizada.

Centralización de Fayol:^{3/}

Conlleva que las organizaciones lineales, la autoridad sea lineal o también llamada supervisión lineal, basa en la unidad de mando y, por tanto, es contraria a la supervisión funcional de Taylor.

La centralización, consiste en la difusión del poder y en la toma de decisiones. Si el poder se reparte entre varios individuos de la organización se estará ante una estructura relativamente descentralizada.

1.1.1 Tipos de descentralización^{3/}

- Descentralización vertical: el poder se delega hacia abajo hasta los gerentes de línea.
- Descentralización horizontal: cuando el grado de poder se dispersa de la línea hacia los laterales (operadores, analistas, etc.).
- Descentralización selectiva: se dispersa el poder de tomar determinadas decisiones a diferentes lugares de la organización.

1.1.2 Formas de descentralización:

1. Centralización vertical y horizontal: Cuando todo el poder permanece en el ápice estratégico (o nivel superior de dirección).
2. Descentralización horizontal limitada (selectiva): Si el ápice estratégico comparte parte de su poder con la estructura, que será quien estandarice el trabajo para los demás.
3. Descentralización vertical limitada (paralela): Cuando en unidades basadas en el mercado se les delega autoridad a los gerentes para controlar las decisiones de su línea.

^{3/} Carrillo, Campos, Katherine.- Escuela de Administración de Empresas "FAYOL (Escuela Clásica) Comportamiento Ético Gerencial".- Editorial. USAT, 2008, p. 6.

4. Descentralización vertical y horizontal: Si la mayor parte del poder está en manos del núcleo operativo.
5. Descentralización vertical y horizontal selectiva: cuando el poder se dispersa por la organización entre administradores, especialistas y operarios de diferentes niveles.
6. Descentralización pura: cuando el poder sea compartido más o menos equitativamente por todos los miembros de la organización.

Principios de diseño vertical la distinción que Miguel realiza entre descentralización y delegación.

Cuadro No. 2
Diferencia entre descentralización y delegación.

Cuadro 3		Diferencia entre descentralización y delegación		
		Nivel empresa		Nivel individual (mando)
Tomada de decisiones	Alta Dirección	CENTRALIZACIÓN	Mando individual	AUTORITARISMO
	Unidades de Menor nivel	DESCENTRALIZACIÓN	Subordinado	DELEGACIÓN

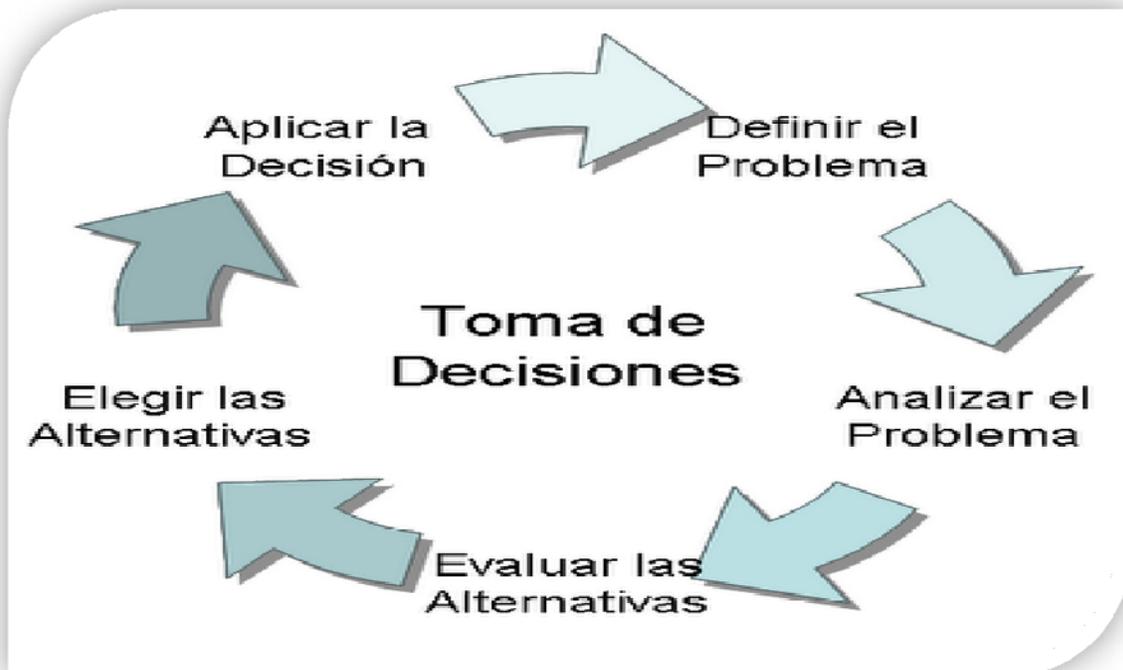
Fuente: de Miguel, 1993, pág. 453.

Fuente: Tomado del autor Miguel en su obra “Tipos de descentralización” año de 1993

1.2.- La toma de decisiones

La toma de decisiones es la asociación de un curso de acción o plan con una situación determinada.^{4/}

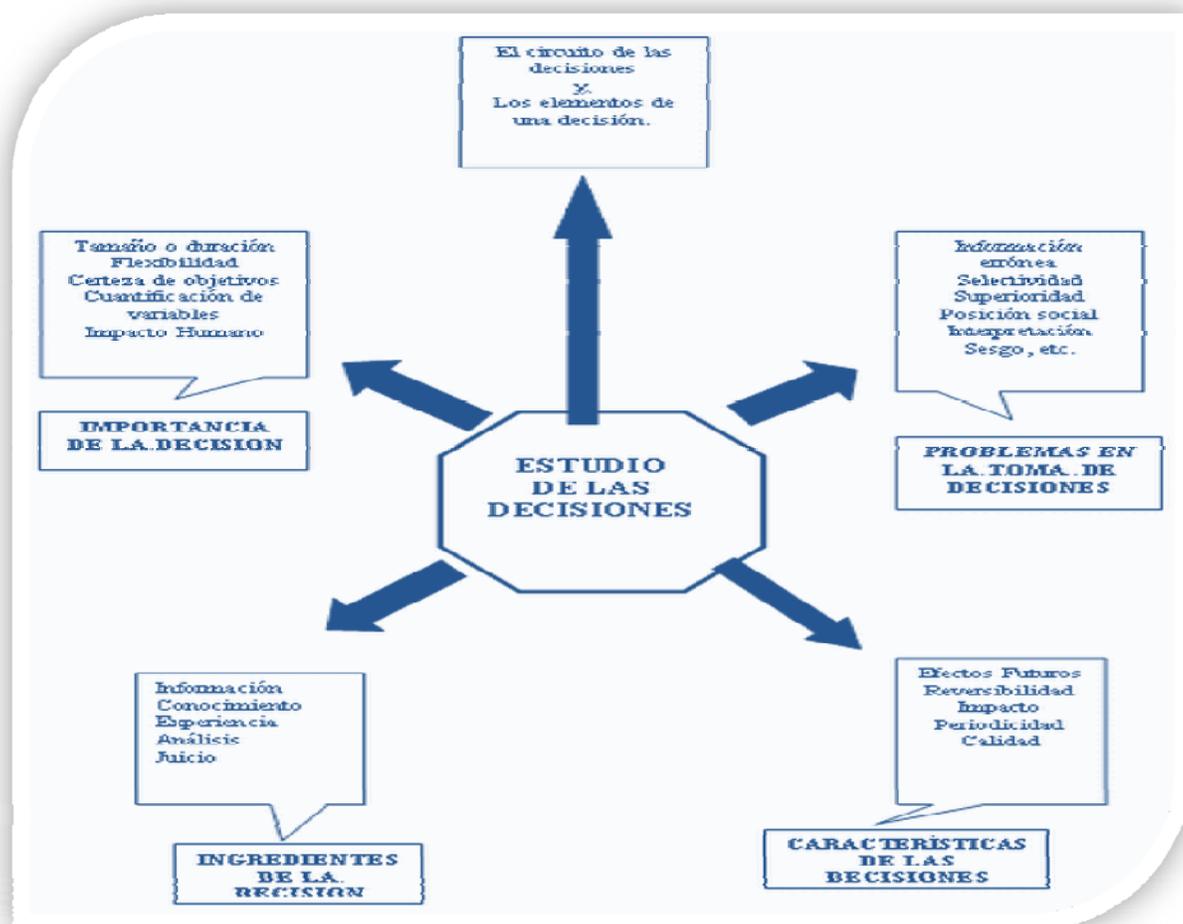
Cuadro No. 3
Toma de decisiones.



Fuente: Tomado del autor Julio Carreto, Ing. MBA en su obra "Proceso Administrativo" año de 2007

^{4/} <http://www.cop.es/colegiados/m-00451/tomadeciones.htm>

Cuadro No. 4
Toma de decisiones.



Fuente: Tomado del autor Santos, J.A en su obra “Retcambio Organizacional, monografias.com” año de 2005

Es la Selección de un curso de Acciones entre alternativas, es decir que existe un plan un compromiso de recurso y reputación.

1.2.1 Tipos de decisión^{5/}:

1. Según su Nivel.

Estratégicos de alto nivel: están referidas a objetos y políticas institucionales a largo plazo y las derivadas del entorno.

Administrativos: Tomados en los niveles intermedios referidas a la cuestión de recursos.

Operativas: las de bajo nivel destinadas a mejorar, cambiar reajustar procedimientos y métodos.

2. Programadas: Una decisión programada se aplica a problemas estructurados o de rutina. Por ejemplo: Los operadores de tomos tienen especificaciones y reglas que les señalan si la pieza que han hecho es aceptable, si tiene que desecharse o si se tiene que procesar de nuevo.

3. ^{6/}No programadas: se usan para situaciones no programadas, nuevas y mal definidas, de naturaleza no repetitivas. Ej.: el lanzamiento de la computadora Macintosh por Apple Computer.

Las decisiones estratégicas son, en general, decisiones no programadas, puesto que requieren juicios subjetivos.

La mayoría de las decisiones no son ni completamente programadas ni completamente no programadas; son una combinación de ambas. La mayor parte de las decisiones no programadas las toman los gerentes del nivel más alto, esto es porque los gerentes de ese nivel tienen que hacer frente a los problemas no estructurados

4. En condiciones de certidumbre e incertidumbre:

Análisis De Riesgo: prácticamente cada decisión se basa en la interacción de variables importantes, muchas de las cuales tienen un elemento de incertidumbre pero quizás un grado bastante alto de probabilidad. Por lo tanto, la sensatez de lanzar un nuevo producto podría desprenderse de varias variables críticas: el costo de producto, la inversión del capital, el precio que se puede fijar, el tamaño del mercado potencial y la participación del mercado total.

^{5/} <http://www.cop.es/colegiados/m-00451/tomadecisiones.htm>

^{6/} Harold, Koontz y Heinz, Weihrich. - "Administración una Perspectiva Global".- Editorial McGRAW- HILL Interamericana de Editores, S.A., Onceava edición, 1999. Capítulo III, p. 9.

Árboles de Decisión: presentan los puntos de decisión, los acontecimientos fortuitos y las probabilidades existentes en los diversos cursos que se podrían seguir.

El enfoque del árbol de decisión hace posible observar, al menos las principales alternativas y el hecho de que las decisiones posteriormente dependan de acontecimientos en el futuro.

Ej.: los gerentes también pueden comprender la verdadera probabilidad de una decisión que conduzca a los resultados deseados.

Una cosa es cierta los árboles de decisión y técnicas similares de decisión reubican criterios amplios con un centro de atención sobre los elementos importantes de una decisión, hacen resaltar premisas que con frecuencia están escondidas y muestran el proceso de razonamiento mediante el cual se toman las decisiones bajo incertidumbre.

Teorías De La Referencia: se basa en las ideas de que las actitudes de las personas hacia el riesgo variaran.

La probabilidad puramente estadística, como se aplican a la toma de decisiones, descansan sobre la suposición de que los encargados de tomar las decisiones las seguirán. Podría parecer razonable que si existiera una posibilidad del 60% de que la decisión sea cierta, una persona la tomaría. Sin embargo esto no es necesariamente cierto, pues el riesgo de estar equivocados es del 40%, quizás la persona no desee correr este riesgo.

1.2.2 Principales componentes de la Toma de decisiones:

1. **Decisiones:** Son combinaciones de situaciones y conductas que pueden ser descritas en términos de tres componentes esenciales: acciones alternativas, consecuencias y sucesos inciertos.
2. **Resultado:** Son situaciones describibles públicamente, ocurren cuando se llevan a cabo las conductas alternativas que se han generado. Como todas las situaciones son dinámicas y suponen que se continúa la toma de acción el resultado puede variar.
3. **Consecuencias:** Son las reacciones evaluativas subjetivas, medidas en términos de bueno o malo, ganancias o pérdidas, asociadas con cada resultado.

4. **Incertidumbre:** Se refiere a los juicios de quien toma la decisión de la propensión de cada suceso a ocurrir. Se describe con medidas que incluyen probabilidad, confianza, y posibilidad (likelihood).
5. **Preferencias:** Son conductas expresivas o intenciones de elegir un curso de acción sobre otros.
6. **Tomar una decisión:** se refiere al proceso entero de elegir un curso de acción.
7. **Juicio.** Son los componentes del proceso de decisión que se refieren a valorar, estimar, inferir que sucesos ocurrirán y cuales serán las reacciones evaluativas del que toma la decisión en los resultados que obtenga.

De acuerdo a la jerarquía que determina el tipo de acciones que se realizan dentro de la empresa y, en consecuencia, el tipo de decisiones que se deben tomar, la Ciencia administrativa divide a la empresa en 3 niveles jerárquicos:

1. Nivel estratégico.- Alta dirección; planificación global de toda la empresa.
2. Nivel táctico.- Planificación de los subsistemas empresariales.
3. Nivel operativo.- Desarrollo de operaciones cotidianas (diarias/rutinarias).

Conforme se sube en la jerarquía de una organización, la capacidad para tomar decisiones no programadas o no estructuradas adquiere más importancia, ya que son este tipo de decisiones las que atañen a esos niveles

A medida que se baja en esta jerarquía, las tareas que se desempeñan son cada vez más rutinarias, por lo que las decisiones en estos niveles serán más estructuradas (programadas).

Las decisiones también serán diferentes, en función de en qué unidad funcional o departamento tengan lugar.

1.2.3 Proceso para la toma de decisiones

1. **Identificar y analizar el problema:** es decir encontrar el problema y reconocer, qué se debe tomar una decisión para llegar a la solución de este. El problema puede ser real y la deseado

2. **Identificar los criterios de decisión y ponderarlos:** Consiste en identificar aquellos aspectos que son relevantes al momento de tomar la decisión, es decir aquellas pautas de las cuales depende la decisión que se tome.

La ponderación, es asignar un valor relativo a la importancia que tiene cada criterio en la decisión que se tome, ya que todos son importantes pero no de igual forma.

3. **Definir la prioridad para atender el problema:** se basa en el impacto y en la urgencia que se tiene para atender y resolver el problema. Esto es, el impacto describe el potencial al cual se encuentra vulnerable, y la urgencia muestra el tiempo disponible que se cuenta para evitar o al menos reducir este impacto.
4. **Generar las alternativas de solución:** Consiste en desarrollar diferentes posibles soluciones al problema. Entre más alternativas se tengan va ser mucho más probable encontrar una que resulte satisfactoria, sin tener un numero exagerado de alternativas.
5. **Evaluar las alternativas :**Consiste en hacer un estudio detallado de cada una de las posibles soluciones que se generaron para el problema, es decir mirar sus ventajas y desventajas, de forma individual con respecto a los criterios de decisión, y una con respecto a la otra, asignándoles un valor ponderado.
6. **Elección de la mejor alternativa:** En este paso se escoge la alternativa que según la evaluación va a obtener mejores resultados para el problema.
Existen técnicas (por ejemplo, análisis jerárquico de la decisión) que ayudan a valorar múltiples criterios.

Los siguientes términos pueden ayudar a tomar la decisión según el resultado que se busque:

Maximizar: Tomar la mejor decisión posible.

- Satisfacer: Elegir la primera opción que sea mínimamente aceptable satisfaciendo de esta forma una meta u objetivo buscado.
- Optimizar: La que genere el mejor equilibrio posible entre distintas metas.

7. **Aplicación de la decisión:** Poner en marcha la decisión tomada para así poder evaluar si la decisión fue o no acertada. La implementación probablemente derive en la toma de nuevas decisiones, de menor importancia.
8. **Evaluación de los resultados:** Después de poner en marcha la decisión es necesario evaluar si se solucionó o no el problema, es decir si la decisión está teniendo el resultado esperado o no.

Si el resultado no es el que se esperaba se debe mirar si es por que debe darse un poco más de tiempo para obtener los resultados, o si, definitivamente la decisión no fue la acertada, en este caso se debe iniciar el proceso de nuevo para hallar una nueva decisión.

El nuevo proceso que se inicie en caso de que la solución haya sido errónea, contará con más información y se tendrá conocimiento de los errores cometidos en el primer intento.

Se debe tener conciencia de que estos procesos de decisión están en continuo cambio, es decir, las decisiones que se tomen continuamente van a tener que ser modificadas, por la evolución que tenga el sistema o por la aparición de nuevas variables que lo afecten.

1.3.- El poder

Cuadro No. 5
Definiciones de Poder.

PODER		
Marx Weber	Tawney	Parsons
El poder es la probabilidad de que un actor dentro de un sistema social este en posición de realizar su propio deseo, a pesar de las resistencias ^{7/}	La imposición de la propia voluntad sobre otras personas La capacidad de un individuo o grupo de individuos para modificar la conducta de otros individuos o grupos en la forma deseada y de impedir que la propia conducta sea modificada en la forma en que no se desea	Poder se usa para referirse a la capacidad de una persona o grupo, para imponer de forma recurrente su voluntad sobre otros

Fuente: Elaboración propia con datos tomados de <http://www.monografias.com/trabajos35/el-poder/el-poder.shtml>

^{7/} Koontz M. Y O'Donell C.1983.Elementos de Administración. Tercera Editorial. McGraw Hill, Inc. México. p.593-619.

1.3.1 Dirección del poder.

El término dirección se puede utilizar en sentido estricto, poder decisorio y coordinación al mismo tiempo, o general para hacer referencia a la gestión de áreas parciales a la empresa.

Las empresas se pueden catalogar por el estilo de dirección que prevalece en ellas:

- Las entidades en las que más poder se concentra en pocas manos, suelen tener direcciones autoritarias y muy centralizadas, en las que tienen diversos centros de poder adoptan modelos menos autoritarios, más democráticos y más descentralizados.
- Existen empresas centralizadas que concentran departamentos comunes para toda la compañía y otras más descentralizadas con responsables de área que tienen mucha autonomía y existen pocos departamentos para toda la empresa.

Poder vertical descendente:

Este tipo de poder esta centralizado. Los individuos en los niveles superiores tienen más poder y ejercen más control que aquellos que están en los niveles inferiores.

- Las investigaciones sobre la participación de los niveles inferiores en la toma de decisiones y en la dirección de la organización han demostrado que tiene poco efecto en el cambio de la distribución dominante de poder.
- El poder de las distintas subunidades puede ser explicado en función del grado de dependencia que tenga cada una de ellas, tendrá mayor poder aquellas subunidades que tengan la capacidad de satisfacer las necesidades de otras unidades y además monopolicen dicha capacidad.
- Las diferencias de poder entre diversos agentes de un mismo nivel jerárquico se basan en la centralidad de las actividades realizadas por esa unidad.
- La importancia funcional de una actividad que confiere poder si su desempeño es funcionalmente exclusivo, es decir, si otros grupos o unidades no pueden reemplazar las funciones que la unidad poderosa desempeña.
- Las unidades que monopolicen la habilidad de reducir en mayor medida el grado de certidumbre, adquieren mayor poder que otras.

- En la medida que estas actividades estén conectadas con la de otras unidades y haya una detención rápida y negativamente sobre el funcionamiento de las unidades, la centralidad de esa unidad es alta y alto su poder sobre otras.

Poder e influencia ascendente:

- La influencia ascendente es un intento de influir en una persona que ocupa formalmente una posición jerárquica superior en una organización. El destinatario de la influencia tiene por regla general más poder de todo tipo que el agente de la influencia. Por tanto, la persona que trata de ejercer la influencia, no puede fundamentarla en una posición formal de autoridad. Este hecho es un rasgo característico de la influencia ascendente que la diferencia claramente de la descendente.

Las fuentes de poder de los diferentes miembros inferiores en rango, dentro de la organización son los siguientes:

- La habilidad en el puesto que ocupa más la dificultad para reemplazarlo.
- El grado de esfuerzo e interés mostrado en el trabajo.
- Además de estos aspectos, se tiene que señalar otros como: los medios de presión colectiva (coaliciones) y las asociaciones extra organizacionales (sindicatos o asociaciones profesionales).
- Estudios realizados por Kahn ponen de manifiesto que la capacidad de influir en los niveles superiores, por parte de los supervisores, hacía que su supervisión fuese más eficaz y se conseguía elevar la moral entre sus subordinados, mejorar la comunicación con ellos e incrementar la productividad.

1.3.2 El poder como factor de motivación.

Se presenta, cuando se analiza la “Teoría de las necesidades y la motivación”, de McClelland.

Las investigaciones de McClelland y su grupo se centraron en identificar los factores que, preferentemente, pueden motivar, para ello existen tres tipos de necesidades.^{8/}

- *Necesidad de logro*: Cuando prevalece el interés por alcanzar objetivos y demostrar competencia o maestría. Las personas que tienen esta necesidad en

^{8/} http://www.degerencia.com/articulo/el_poder_en_las_organizaciones_enfoques_principales

alto grado, centran su energía en **terminar rápido y bien sus tareas**. Les gusta recibir retroalimentación específica y expedita sobre lo que hacen. Es típica de investigadores y profesionales especializados.

- *Necesidad de asociación*: Personas que disfrutan en alto grado tener **relaciones interpersonales afectivas** y que **se les tenga estimación**. Mantener buenas relaciones sociales y experimentar la sensación de comprensión y proximidad son sus preferencias. Están prestos a auxiliar a quienes se ven en problemas y a disfrutar las interrelaciones amistosas con los demás. Característicos de los que se dedican a las relaciones públicas y vendedores exitosos.
- *Necesidad de poder*: Las personas en las que prevalece esta necesidad, se interesan por ejercer influencia y control sobre los demás. Disfrutan cuando “están a cargo”. Prefieren ser situados en posiciones competitivas y orientadas al estatus. Tienden a estar más interesados en el prestigio y la obtención de influencia sobre los demás. Característico de dirigentes y líderes, que asumen el poder como una vía para la obtención de una visión y objetivos.

1.3.3 El “poder” como una habilidad gerencial

Se presentan tres las cuales son: las comunicaciones interpersonales, el manejo de conflictos, y la motivación de otros.

Whetten y Cameron Plantean que el desarrollo de esta habilidad tiene como objetivo, elevar las competencias en:

- Mejorar el poder personal y posicional;
- Utilizar la influencia para estimular un trabajo excepcional;
- Neutralizar los intentos de utilizar métodos de influencia inapropiados;
- Mejorar el comportamiento y resultados de otros (empowerment).

Para esto, proponen que deben aprenderse habilidades para: construir una base amplia y acertada de poder y uso de la influencia, estrategias para ganar poder organizacional, así como tácticas para transformar el poder en influencia.

Sobre la “construcción de una base amplia de poder” informan que, en una investigación realizada por Warren Bennis, con un grupo grande de personas identificadas como “*líderes de mucha influencia*” en diferentes campos, se encontró que estos individuos compartían una característica significativa: “*hacen que otros se sientan poderosos*”.

En una investigación de Rosabeth Moss Kanter se reveló que “las personas tienden a preferir jefes “poderosos e influyentes”. Los subordinados tienen tendencia a sentir que gozan de un estatus superior y una moral más elevada en la organización cuando perciben que su jefe tiene una influencia considerable. Cuando perciben lo contrario, se debilita la efectividad y la moral de trabajo. Kanter identificó, entre los indicadores del poder e influencia de los “managers”, los siguientes:

- Intercede favorablemente en beneficio de otros que estén en problemas en la organización;
- Consiguen una ubicación deseable para subordinados talentosos;
- Obtienen aprobación de partidas de gastos que rebasen el presupuesto;
- Consiguen acceso rápido a los niveles superiores de decisión;
- Logran incorporar asuntos en agendas de reuniones importantes;
- Mantienen contacto regular y frecuente con el nivel superior de los que deciden;
- Consiguen tempranamente información sobre cambios en políticas y decisiones.

1.3.4 Modelos para analizar el poder en las organizaciones.

Judith Gordon define “el poder en las organizaciones” como “La capacidad, real o en potencia, para influir en otros en el sentido deseado”. El poder puede ser tanto constructivo, como destructivo. Señala que, para entender el poder, “podemos analizar diferentes modelos” y presenta cuatro modelos que se resumen a continuación.

- *Poder y dependencia:* En este “modelo” se explica el poder como expresión de la dependencia entre las personas. Si A tiene algo de lo que depende B, entonces tiene poder sobre este último.
- *El poder como factor de intercambio:* En este “modelo” se considera que el poder es más bien una propiedad general de una relación social y no un mecanismo de “defensa contra la dependencia”. Lo considera como un proceso de intercambio, en el cual, la persona que domina algunos servicios que necesitan otros, los intercambia por el cumplimiento (obtención) de lo que necesitan. Las personas o grupos desarrollan una red de intercambios sociales que les ayuda a negociar la asignación de recursos valiosos.

- *El poder como necesidad individual o rasgo de la personalidad:* Este “modelo” coincide con la teoría de McClelland que se comentó anteriormente. Considera el poder como una preferencia de algunas personas por ejercer influencia y control sobre otras. La personalidad de cada cual influye sobre la forma en que la persona ejerce el poder y la influencia.
- *El poder como recurso que se comparte (empowerment):* Los modelos anteriores consideran que el poder es un recurso limitado, que puede inspirar competencia y luchas por el poder. Un modelo “mas moderno”, como el “empowerment”, afirma que las personas y organizaciones pueden adquirir más poder si lo comparten con otros. Los trabajadores que han recibido más poder (preparación y autoridad), se sienten más comprometidos, tienen mayor satisfacción en su trabajo y es más probable que apoyen las metas.

1.4.- Empowerment

Empowerment es una herramienta de la calidad total que en los modelos de mejora continua y reingeniería, así como en las empresas ampliadas provee de elementos para fortalecer los procesos que llevan a las empresas a su desarrollo. Por tanto este se convierte en la herramienta estratégica que fortalece el “que hacer del liderazgo”, que da sentido al trabajo en equipo y que permite que la calidad total deje de ser una filosofía motivacional, desde la perspectiva humana y se convierta en un sistema radicalmente funcional.

"Empowerment significa también delegar, sin perder el control, pero control de la situación no de la gente."

1.4.1 ¿Cómo integrar a la gente hacia el empowerment?

Existe una premisa que dice: " La gente hace lo que usted espera que hagan". Lo cual es un arma de dos filos. Si no espera nada de ellos, evidentemente, la gente no hará nada. Pero si espera todo, entonces hará muchas cosas para que la gente de los resultados esperados.

Los tres elementos para integrar a la gente son:

1. Las Relaciones. Las cuales deben ser efectivas y sólidas
2. La Disciplina. Debe existir un orden y se deben definir los roles.

3. El Compromisos. Congruente y decidido en todos los niveles, pero promovido por los líderes y agentes de cambio.

Cuadro No. 6
Diferencias del proceso de empowerment en función de un rol, comparación de líderes y mandos.

Proceso de empowerment	Actividades del líder	Actividades del mando
Señalar el curso a seguir a seguidores/subalternos	Por medio de ideales, una visión, un propósito elevado, metas súper ordenadas	Por medio de la participación de los subalternos en la definición de los caminos para alcanzar metas
Estimular a seguidores/subalternos	Con ideas	Con acción, cosas por lograr
Premiar a seguidores/subalternos	Informal; reconocimiento personal	Formal; sistemas de incentivos
Desarrollar a seguidores/subalternos	Inspirándolos para que hagan más de lo que creían que podrían hacer	Haciéndolos participar en actividades para tomar decisiones importantes y proporcionándoles retroalimentación para que puedan aprender ofreciéndoles capacitación
Ser atractivo para las necesidades de los seguidores/subalternos	Atractivo para las necesidades de seguidores y dependientes	Atractivo para las necesidades de autonomía y dependencia ^{9/}

Fuente: Tomado del autor WW Burke en su obra Leadership as empowering other año 1986

^{9/} Fuente: Adaptado y reproducido con autorización de WW Burke, "Leadership as empowering others", en S. Srivasta y asociados, Executive Power (San Francisco: Jossey- Bass, 1986) p.73

1.4.2 Proceso para crear una empresa con empowerment

Puestos ideados para que el empleado tenga sentido de posesión y de responsabilidad. Los atributos que deben de tener son los siguientes:

- Responsabilidad y autoridad.
- Diversidad.
- Reto.
- Rendimiento Significativo.
- Poder para la toma de decisiones.
- Cambios en las asignaciones de trabajo.
- Atención a un proyecto hasta que se concluya.

Además el puesto debe dejar determinar la responsabilidad que el trabajo implica. Deben existir indicadores que permitan saber si se está cumpliendo con lo que se espera de la gente en cada puesto.

Equipos de trabajo. Estos deben ser organizados y deben asignárseles sus responsabilidades:

- Mejorar calidad.
- Auditoria de calidad.
- Selección del líder.
- Rotación de puestos.
- Organización interna.
- Planificación.



Diseñar un plan de capacitación integral, además del entrenamiento en habilidades de equipo, deben desarrollar habilidades técnicas y de acuerdo a cada puesto de trabajo. Entrenamiento en habilidades interpersonales para resolver problemas, que consisten en:

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

La capacitación no se refiere solamente a un "curso", es algo más. Los líderes a todos los niveles tienen la responsabilidad de dar seguimiento a lo aprendido, de permitir que se aplique, y se desarrolle día a día a su gente. Conforme la gente va desarrollando los valores intrínsecos del facultamiento, más entrenamiento va a necesitar.

Desarrollar el liderazgo.

- Mantenga e incremente la autoestima.
- Escuche y responda con empatía.
- Pida ayuda y aliente la participación.

Implantación.

- Desarrollar visión compartida y promover valores claros y entendibles.
- Diseñar adecuadamente puestos.
- Crear sistemas que apoyen.
- Establecer esquemas de comunicación adecuadas.
- Selección cuidadosa del personal.
- Dar entrenamiento.

Cuadro No. 7
Modelo de Liderazgo.



Fuente: Tomado del autor Álvaro Rodríguez Luque en su obra Principios de Liderazgo año 2008

CAPÍTULO II. DESARROLLO DEL PROBLEMA

2.1.- Filosofía Administrativa de la Empresa

NAOKURE MEX S.A. DE C.V.

Inicia sus operaciones el 27 de Agosto de 1997 en México, D.F. esto nos hace vernos como una empresa joven, pero encargada de dar Satisfacción a todos nuestros clientes. Somos una empresa regida bajo estándares Japoneses lo que nos proporciona un alto valor agregado en nuestros servicios.

Ofrecemos gran variedad en venta de maquinaria industrial pesada, instrumentos, equipos termoeléctricos y refacciones de marcas Japonesas.

Somos Representantes de la marca KONAN ELECTRIC CO; LTD y contamos con Certificados de Exclusividad de diferentes marcas entre ellas NAKAMURA KOKI CO; LTD.

Nuestro principal cliente es Comisión Federal de Electricidad así como Gas Natural de Electricidad México, NAES, TECMEI entre otros.

- **MISIÓN**

Tener la completa satisfacción del cliente, utilizando la más alta tecnología en maquinaria industrial; atendiendo con rapidez y correctamente a empresas públicas y privadas del sector eléctrico; tomando en cuenta nuestros valores con los que trabaja la empresa.

- **VISIÓN**

Consolidarnos como una empresa líder en venta de maquinaria industrial.

- **VALORES**

Respeto

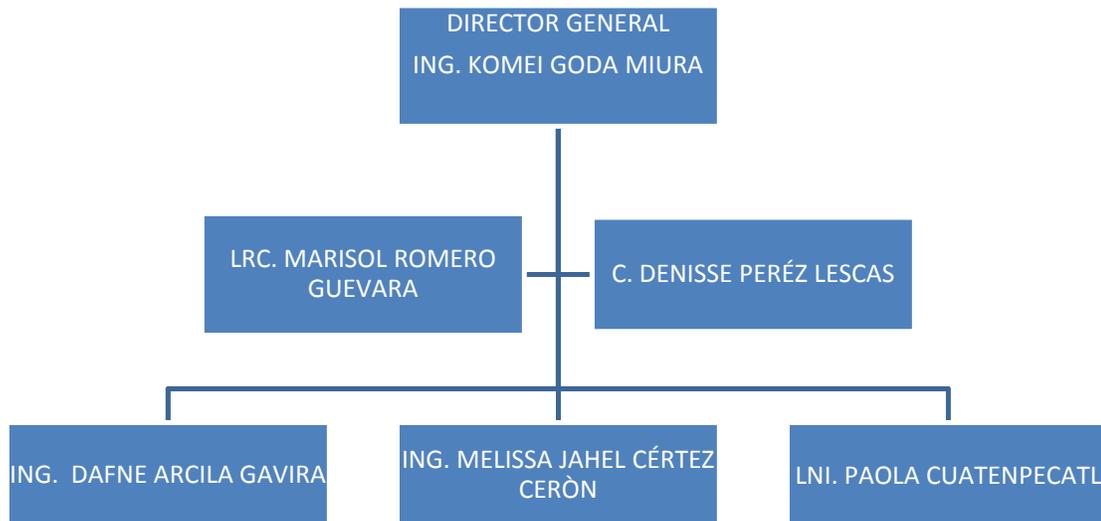
Honestidad

Tolerancia

Confianza

Perseverancia

ORGANIGRAMA NUM. 1
Empresa Naokue Mex S.A. de C.V.



Fuente: Elaboración propia con (se hace mención que la empresa no cuenta con un Organigrama)

Los fundadores son:

Goda Miura Komei
Toda Watanabe Samuel
Irma Núñez Nakamura

2.2.- Evolución del problema

El problema de la empresa surge desde sus orígenes, por que la organización es en base a principios japoneses (es muy rígida); no tiene una organización definida (no hay puestos), pero cabe mencionar que se pueden dividir en dos partes una que es la parte administrativa, y otra que es la parte técnica.

La empresa toma en cuenta al personal, por que el Director cuida mucho a los colaboradores en cualquier circunstancia, no solo Laboral; se tiene mucho respeto y confianza por la gente de mayor edad debido a que son los que han acumulado meritos y esto representa una lealtad a la compañía; además de que la experiencia es mayor dentro y fuera del trabajo.

El personal que labora en la empresa solo son de sexo Femenino, de entre 20 a 26 años y no más. Para hacer reclutamiento solo se acude a universidades como el Instituto Politécnico Nacional o la Universidad Autónoma de México y solo personas con promedio mayor a 8.0, ya sea para trabajar tiempo completo o medio tiempo; pero se tiene mucha rotación de personal.

La forma de organizar el trabajo en un día normal, comienza cuando cada persona tiene que ir con el ingeniero a decir las actividades que se tienen pendientes o por realizar, además de las que el asigne a cada colaborador; así como las que surjan durante el día; así mismo cada actividad que se termine de hacer se tiene que reportar con el Ingeniero como por ejemplo una llamada. Y todo documento que se este realizando para reportarlo con el ingeniero, se debe primero llevar por borrador y el mismo hace correcciones para nuevamente volver a llevarlo en borrador y así hasta que aprueba que ya se puede imprimir el original, cabe mencionar que todas las personas tienen computadora, pero solo una tiene internet y para ocupar este hay que pedir permiso al ingeniero, reportar que es la actividad que se realizara en la computadora que por lo general solo es para enviar correos a las plantas; cuando se prepara un correo hay que pedir autorización para poder enviarlo y si es que tienen alguna corrección se le hace y el ingeniero dice si ya se puede enviar. Sucede lo mismo para poder enviar un fax, aquí hay que reportar que el fax ya fue enviado.

Cuando llega a pasar algún “problema” con algún aparato hay que reportarlo y el ingeniero decide que es lo que hará, por ejemplo cuando se atora una hoja en la impresora o en la copiadora.

Un factor muy importante, es la atención que se les da a los clientes, por que la mayor parte de las veces ya no quieren contestar; esto debido a que hacen llamar para cosas que pueden ser muy obvias, por ejemplo: cuando se gana un concurso se tiene que entregar “documentos de Licitante ganador” por lo general “CFE” siempre utiliza mas correos que llamadas telefónicas; y si ellos envían correo solicitando la documentación, se tiene que realizar una llamada para confirmar que documentos necesitan, cabe mencionar que siempre se entregan los mismos documentos siempre y cuando no rebasen de \$300,000.00 pesos M.N.

Otro aspecto que se maneja es el horario, para el ingeniero, la hora es muy importante; para entrar siempre tiene que ser un poco antes de la hora o ya sea a la hora en punto, si no se puede llegar temprano hay que informar cuanto tiempo tardara

en llegar, para salir tienes que esperar a que el ingeniero te diga a que hora se puede salir.

Esta prohibido ocupar el celular, salir de la oficina o hablar con los compañeros y escuchar música.

2.3.- Corriente administrativa para dar Solución al problema.

Así como se indica en el objetivo del presente trabajo la técnica en que nos apoyaremos es Empowerment; esta herramienta es un modelo de mejora continua y reingeniería, así se convierte en una estratégica que fortalece el “que hacer del liderazgo”, que da sentido al trabajo en equipo y, se adecua por los trabajadores con los que se cuentan en Naokure Mex, S.A. de C.V. ya que "Empowerment significa delegar, sin perder el control de la situación.

La propuesta que se haría para desarrollar el tema y así dar solución al problema se menciona a continuación:

1. Acondicionar los puestos de trabajo; es decir mejorar los puestos o actividades de trabajo para que los empleados se sientan cómodos y puedan tener sentido de orientación y responsabilidad, para que con el tiempo se desarrolle en cada colaborador :
 - Autoridad.
 - Diversidad.
 - Reto.
 - Rendimiento significativo.
 - Poder para la toma de decisiones.
 - Cambios en las asignaciones de trabajo.
 - Atención de un proyecto hasta que se concluya.
2. Formar equipos o un equipo de trabajo: Para que cada colaborador sea responsable por su rendimiento o “área de trabajo”, y con esto se motivaría a mejorar la toma de decisiones y sería una buena opción para hacer un ambiente laboral no hostil como lo es actualmente.
3. Entrenamiento: capacitando al personal para poder desarrollar las habilidades técnicas de cada empleado. Cabe mencionar que el personal con Empowerment debe poder dirigir a otros y resolver sus propios conflictos sin tener que apelar a una autoridad más alta (en este caso el Ingeniero Goda).

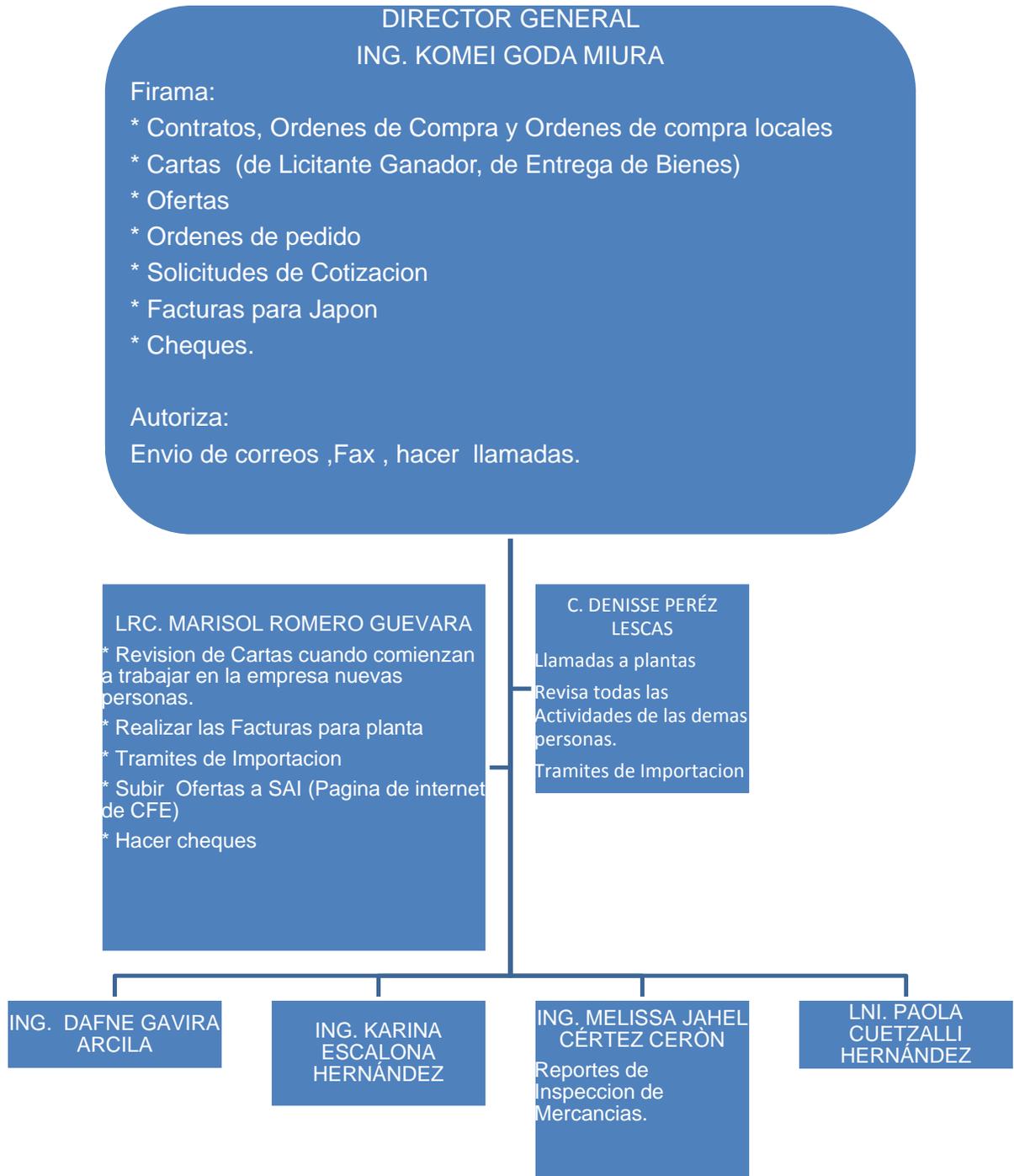
4. A largo plazo sería implementar Planes de carrera y desarrollo: beneficios y facilidades para los empleados, y así mejorar su calidad de vida y la de su grupo familiar y de esta manera podrán seguir formándose académicamente y desarrollar carreras dentro de la organización.

CAPÍTULO III. PROPUESTA DE SOLUCIÓN

3.1.- Ubicación de las áreas en que se pueden delegar el poder en la empresa.

ORGANIGRAMA NUM. 2

Empresa Naokue Mex S.A. de C.V. (Según sus Funciones)



Fuente: Elaboración propia

Cabe hacer mención que aunque el organigrama tiene 3 niveles, todos los colaboradores realizan las mismas actividades, a excepción de las que se mencionan dentro del Organigrama para cada persona.

- Leer Contratos, Ordenes de Compra y Ordenes de compra Locales.
- Cartas (Documentos de Licitante Ganador, de Entrega de Bienes)
- Ofertas (Anexos para concursar)
- Ordenes de pedido
- Solicitudes de Cotización
- Facturas para Japón
- Sacar copias

En la empresa Naokure Mex S.A. de C.V. se debe introducir ciertos cambios en su estructura como es el caso de implementar la técnica de empowerment, la cual propicia la delegación a todos los niveles por ser una pequeña empresa; para delegar algo se puede comenzar con asuntos rutinarios de menor trascendencia como se menciona en a continuación

- Trabajos que eventualmente puedan poner a prueba la capacidad y experiencia de los colaboradores o los subordinados.
 - Checar el correo sin pedirle al Ing. Goda que si te da permiso de revisar para saber si no ha llegado alguna información que estabas esperando.
 - Enviar correos sin esperar que revise el Ing. Goda y dar la autorización de que pueden ser enviados
 - Hacer las llamadas a las plantas sin pedir autorización, aun que solo se reporte lo que se platico en la llamada.
 - Pedir permiso para enviar un Fax.
 - Informar que vas a archivar un documento en algún expediente.
 - Permitir la transmisión de Información entre todas las personas que trabajan en la empresa.

- Trabajos que los colaboradores puedan desarrollar óptimamente o que pueda precisar un cierto grado de especialización.
 - Realizar modificaciones a los textos de las cartas para entregas de las Mercancías.
 - Hacer y enviar Pedidos a Japón sin autorización o revisión alguna.
 - Enviar Ofertas* e Invitaciones a cuando menos tres Personas.
 - Enviar documentos de Licitante ganador*
 - Enviar Formalizaciones de contrato*
 - Rastrear mercancía por otros medios que no solo sea el Teléfono.
 - Confirmar pagos por vía electrónica y suprimir las llamadas.
 - Solicitar Información técnica para cualquier procedimiento por vía correo, ya que es más fácil en algunos casos contactar a los ingenieros por este medio que por vía telefónica, y si existiera duda después de la contestación por correo tomar de alternativa el teléfono.
 - Comisionar a una persona para realizar entregas de mercancías a las Plantas.

*Nota: Estas Actividades la mayoría son enviadas por correo a excepciones de que la planta la pida por mensajería.

3.2.- Instrumentación del empowerment

Para lograr delegar el empowerment primero se debe lograr que los empleados:

1. Trabajen de forma más autónoma,
2. Tomen más y mejores decisiones,
3. Resuelvan los problemas antes de que estos lleguen al jefe.

Evitando caer en disminución del control de la operación, formación de mandatarios que tomando en cuenta los equipos de trabajo, mayor lentitud en

las tomas de decisiones y pérdida del enfoque de la organización; para poder lograrlo se debe tener en cuenta:

- ✓ Comunicación abierta, directa, y sin chismes.
- ✓ Flujo de información de las Actividades con base a indicadores y reportes, esto con una frecuencia fija, y con retroalimentación.
- ✓ Medir y evaluar los resultados de las actividades y de cada subordinado, sin caer nuevamente en lo mismo (la centralización).
- ✓ Comisionar a un empleado que responda por el grupo de trabajo; puede ser rotativa o asignada por el propio grupo, para que haya igualdad entre los colaboradores; con el visto bueno del Ing. Goda, Establecer por escrito los criterios para ello.
- ✓ Dar mucho énfasis en la responsabilidad. Siguiendo la forma de trabajo de la empresa, es decir sin confundir el empowerment con un hacer lo que cada quien cree que es lo correcto, o lo que le venga en gana.
- ✓ Definir claramente cuáles son las responsabilidades, obligaciones, procesos e indicadores, y enseñar cómo auto controlar el propio trabajo.
- ✓ Promover la iniciativa de los colaboradores tomando en cuenta:
 - Tolerar las equivocaciones, (El miedo a las consecuencias de un error impedirá que tomen la iniciativa).
 - Por otra parte hay que mantener en la medida de lo posible un estilo de liderazgo no autoritario, (el miedo al jefe impide que los subordinados tomen decisiones), si se trata de cuestiones de ética, no deben tolerarse las desviaciones por ningún motivo.
- ✓ Permitir el progreso de los colaboradores, esto beneficia profesionalmente a ambos (Director - Personal).No tener temor a “soltar el control”.
- ✓ Fomentar las relaciones y la confianza entre jefes y subordinados.
- ✓ Dejar que los colaboradores resuelvan los problemas que se les presenten en cada área.
- ✓ Que el trabajo se realiza en forma fluida y lo que importan son los resultados.

3.3.- Propuesta de solución

Con Ayuda de la Grafica estaremos llevando a cabo cada una de las actividades de acuerdo con las Fechas programadas

Principales Objetivos al Implementar la técnica de empowerment

- ❖ Realizar posteriormente un manual para las actividades que se llevan a cabo cuando se realiza una importación.
- ❖ Eliminar procesos repetitivos de poco rendimiento evitando así gastos innecesarios.
- ❖ Crear un vínculo de comunicación entre empleados y el directivo; conseguir que posea una mayor sensibilidad y conciencia de las actividades que se realizan en la empresa.
- ❖ Integrar las nuevas tecnologías a los distintos procesos por ejemplo hacer uso de Internet para todos los trabajadores.
- ❖ Mejorar los márgenes de comercialización en el mercado.
- ❖ Asignar actividades específicas para cada colaborador
- ❖ Generar una estabilidad necesaria para que cada trabajador crezca y genere, comunidad, cooperación y responsabilidad en la empresa.
- ❖ Llevar a cabo una sesión de retroalimentación con los subordinados, para sustituirla por los reportes que se tienen que hacer al finalizar cada actividad y así poder presentar los resultados de las actividades optimizando el tiempo.
- ❖ Trabajar en equipo así generar una sinergia; para dar mejor servicio con mayor eficiencia.

Programa de Trabajo			Calendario de Actividades										Porcentaje Físicamente terminado					
			Junio		Julio					Agosto			10	30	50	70	90	
Evento	Descripción		Tercera	Cuarta	Primera	Segunda	Tercera	Cuarta	Quinta	Primera	Segunda	Tercera	Cuarta					
1	Conocimiento de los objetivos de la empresa a los trabajadores Misión Visión Filosofía y Valores	E	■															
		R	■															
2	Presentación de Propuesta	E		■														
		R		■														
3	Previa Capacitación	E			■													
		R			■													
4	Checar el correo Enviar Fax	E				■												
		R				■												
5	Hacer las llamadas a las plantas	E				■	■											
		R				■	■											
7	Revisiones de Contratos	E						■	■									
		R						■	■									
8	Realizar Cartas de Cualquier índole	E								■								
		R								■								
6	Informe de resultados	E									■							
		R									■							
7	Presentación definitiva	E										■	■					
		R										■	■					
	E: Tiempo estimado R: Tiempo Real																	

REFLEXIONES

En el proceso del desarrollo de la tesina he pasado por ciertas reflexiones que me han ayudado a contestar preguntas de mi entorno laboral, algunas de las que considero pertinentes mencionar son las siguientes.

1.-La cultura:

Japón a diferencia de otras, es culturalmente muy homogéneo, el aislamiento largamente mantenido han forjado fuertes barreras que impiden el desarrollo de empresas extranjeras.

La cultura japonesa es híbrida, configurada por la suma de una fuerte cultura homogénea, cultura nativa de alta originalidad que incide mucho en la cuestión empresarial, donde las opiniones están más divididas en la gestión de los recursos Humanos.

La cultura en el entorno de Japón ha sido altamente favorecedora en cuanto a actitud grupal, consideran al grupo como algo arraigado y positivo y necesario para la organización

Dentro de la cultura Japonesa las interrelaciones personales están muy influenciadas por las ideas de "honor", "obligación" y "deber", lo que representa una costumbre diferente a la cultura individualista y liberal de los países occidentales.

El hábito constante de controlar todos los factores por pequeños que parezcan sobre todo aquellos se relacionan directamente con el cliente; es una forma de crear un ambiente hostil para cualquier trabajador.

La centralización

Debe procurarse la mejor utilización posible de las facultades de todo el personal. No dar a entender que los papeles de los colaboradores son de simples agentes de ejecución.

Hay que admitir que la centralización es una forma de supervivencia exagerada de ideas además de que tiene desventajas tales como:

- El que toma las decisiones raramente tienen contacto con las personas y situaciones involucradas.
- Las líneas de comunicación más distanciadas ocasionan demoras
- Al haber mayor numero de personas involucradas, crece la posibilidad de que haya distorsiones y errores personales en el proceso.

La capacitación

En la actualidad la capacitación es la respuesta a la necesidad de contar en la empresa, con un personal calificado y productivo. A demás de contribuir en el desarrollo personal y profesional de cada individuo; a la vez que redundan en beneficios para la empresa.

Esta sirve de base para incorporar a la actividad productiva, de forma segura y efectiva para la empresa, y poder enfrentar desafíos propuestos por los cambios que día con día van surgiendo, la capacitación es optima para no sufrir desequilibrios, por ejemplo los desarrollos tecnológicos necesitan nuevas cualificaciones en las industrias, y dejan sin empleo a aquellas personas cuya capacitación no esta puesta al día.

En mi opinión la formación laboral se desarrolla en el propio lugar de trabajo, así que toda la capacitación que se les pueda proporcionar a los colaboradores es

buena; ya que ayuda al colaborador para la toma de decisiones y solución de problemas dando como resultado:

- La confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- Permite el logro de metas individuales.
- Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.
- Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

RECOMENDACIONES

En el presente trabajo se observo que en la empresa Naokure Mex, no existe la forma de que cada persona tome una decisión; mediante la técnica de empowertment, que se usará de base para poder dar una mejor forma de Administración; para ello se darán algunas recomendaciones pertinentes.

- Una de las cosas que se deben de tomar en cuenta para llevar a cabo lo mejor posible la organización al desarrollar la técnica de empowerment; es tomar en cuenta el trabajo en equipo, si alguien de la empresa no pone de su parte esta no tendrá sentido, la persona que tenga mayor conocimiento de las actividades que se realizan deberá de explicar a todos los colaboradores el proceso, no es bueno solo encomendar actividades sin saber el objetivo de la misma.
- Es importante para el director General que sepa distinguir la diferencia de querer hacer las cosas bien y a la primera, y la forma de decir o dar ordenes , en la manera de decir esta el dar; esto ayudaría para que en la empresa no haya tanta rotación de personal, por que si una persona no se siente bien en el lugar que le rodea, es lógico que se van a tomar la decisión de buscar nuevos y mejores lugares de trabajo, la palabra bien

hecho no quiere decir que el ambiente deba de ser rígido u hostil; mejor aun si el trabajador se desenvuelve en un ambiente de trabajo agradable este sentirá la motivación de hacer las cosas bien y sin presión alguna.

- Los clientes son importantes y la forma de organización Japonesa es buena; pero ello no quiere decir que todos los trabajos que se hagan sean burdos, ya que eso incomoda al cliente y puede generar perdidas, aunque no significativas en el momento, pero que con el paso del tiempo se ven reflejadas en la participación de mercado.

Para concluir quisiera que este modelo sirviera como una herramienta de trabajo que exige un poco de mentalidad abierta, hacia disciplinas que intervienen como materiales de construcción en nuevas administraciones, quedando claro que no se trata de cambiar el sistema de trabajo , si no darle un mejor enfoque de sensibilidad para trabajar en equipo e individualmente.

GLOSARIO

Ápice: Extremo superior o punta de algo// Parte más ardua o delicada de una cuestión o de una dificultad. Entender con perfección, algo sabiendo todas sus simplezas.

Autonomía: Que trabaja por cuenta propia // La capacidad de controlar, afrontar y tomar, por propia iniciativa, decisiones personales acerca de cómo vivir de acuerdo con las normas y preferencias propias así como de desarrollar las actividades básicas de la vida diaria.

Centralización: Hacer que varias cosas dependan de un poder central.// es el sistema de organización cuyas decisiones son únicas y emanan de un mismo centro, sin tener en cuenta las diferentes culturas a quienes afecta. El centralismo es un modelo de gobierno en el que las decisiones políticas se toman desde el gobierno central.

Coalición: Confederación, liga, unión confederación o acuerdo entre varias partes.

Dirección: Tendencia de algo inmaterial hacia determinados fines// Mecanismo que sirve para guiar

Disciplina: capacidad de enfocar los propios esfuerzos en conseguir un fin, si bien etimológicamente, disciplina hace referencia a la instrucción dada, acepción que preserva el sentido de la palabra original en latín (instrucción) cuya raíz significa aprender.

Estructura organizativa: distintas maneras en que puede ser dividido el trabajo dentro de una organización para alcanzar luego la coordinación del mismo orientándolo al logro de los objetivos.

Facultad: aptitud o capacidad para hacer algo.

Intrínseco: esencial de una cosa o persona.

Juicio: pensamiento en el que se afirma o se niega algo de algo. Según Aristóteles, el juicio es el "pensamiento compuesto de más de una idea, pero dotado, a la vez, de una unidad especial que se logra por medio de la cópula".

Likelihood: es una medición de la frecuencia y probables un evento puede ocurrir. A menudo se utiliza como sinónimo para la probabilidad y la frecuencia especialmente en un contexto cualitativo.

Organización lineal: La denominación "lineal" se debe al hecho de que entre el superior existen líneas directas y únicas de autoridad y responsabilidad. Es una organización simple y de conformación piramidal, donde cada jefe recibe y transmite lo que pasa en su área.

Problema Estructurado: se pueden formular explícitamente en un lenguaje que implique que esta disponible una teoría referente a sus soluciones. De este tipo de Problemas se ocupa el pensamiento de sistemas duros, y ellos se asume que la situación depende del tiempo.

Tácticas: los métodos empleados con el fin de alcanzar un objetivo. Originalmente, en el ámbito militar se entiende como táctica a una acción o método empleado para lograr enfrentarse al enemigo con éxito en batalla. Sin embargo su uso hace tiempo que se ha extendido, con su significado más general, a otros usos y campos tanto teóricos (como por ejemplo la economía, el comercio o los juegos) como prácticos (como la negociación o la navegación).

BIBLIOGRAFIA

1. Carrillo, Campos, Katherine.- Escuela de Administración de Empresas “FAYOL (Escuela Clásica) Comportamiento Ético Gerencial”.- Editorial. USAT, 2008
2. Fuente: Adaptado y reproducido con autorización de WW Burke, “Leadership as empowering others”, en S. Srivasta y asociados, Executive Power (San Francisco: Jossey- Bass, 1986).
3. Gómez, Álvarez, David.- Educar en el Federalismo “Rondinelli (1981). El punto (e) ha sido modificado respecto al texto original, con el objeto de incluir a la empresa privada y a todo el sector voluntario”. Editorial. UCOL, México 2000.
4. Harold, Koontz y Heinz, Weihrich. - “Administración una Perspectiva Global”.- Editorial McGRAW- HILL Interamericana de Editores, S.A., Onceava edición, 1999. Capítulo III.
5. <http://www.cop.es/colegiados/m-00451/tomadedeciones.htm>
6. <http://www.cop.es/colegiados/m-00451/tomadedeciones.htm>
7. http://www.degerencia.com/articulo/el_poder_en_las_organizaciones_enfoques_principales
8. Koontz M. Y O'Donell C.1983.Elementos de Administración. Tercera Editorial. McGraw Hill, Inc. México.

9. Rodríguez, Córdoba, Ma. Del Pilar.- FAYOL (Escuela Clásica)
Comportamiento Ético Gerencial.- Editorial. ISBN, Colombia 2005.

10. Biblioteca de Consulta Microsoft® Encarta® 2005. © 1993-2004
Microsoft Corporation.