



CAPÍTULO II

Revisión de la Literatura

2.1 Introducción al Empowerment

2.1.1 Antecedentes

Todo ser humano cuenta con una energía interna que crea una motivación, la cual hace que éste trabaje, se desarrolle y se realice como tal. Byham (1998), hace referencia que dentro de las actividades laborales, dicha energía aumenta o disminuye por la forma en cómo las personas son tratadas con base en la estructura organizacional de la empresa.

Según González (2005), Rampersad afirma que anteriormente en pocas ocasiones se tomaban en cuenta las ambiciones personales de los empleados, por lo tanto la satisfacción laboral era más superficial y temporal, asunto que tenía como consecuencia la falta de lealtad del personal por su organización y el fracaso de varios proyectos empresariales. Debido a esta falta de atención hacia los empleados, el deseo de las personas por



desarrollarse y crecer profesionalmente se ha ido incrementando en los últimos años, al grado de exigir un trato más humano dentro de su trabajo.

En los últimos años, tal como menciona Heller (2003), las personas han ido perfeccionando sus actividades laborales ya que el permiso para correr riesgos, cometer errores y cuestionar el modo como se han venido haciendo las cosas en el pasado, ha dado a los empleados mayor responsabilidad y libertad para aprender y utilizar su talento. La práctica diaria de sus actividades laborales los ha hecho capaces de sugerir mejoras, buscar nuevas maneras de utilizar las destrezas y habilidades que poseen y ponerlas en práctica. Así mismo, Javier Gómez Díaz, Director de Recursos Humanos de Wyeth (como se cita en Hernández, 2004), señala que la responsabilidad de toda organización es desarrollar a su personal ofreciéndole la oportunidad de ejercer cierta autoridad sin que ésta sea exagerada, de manera que la persona conozca sus potencialidades, limitaciones y los medios con que cuenta para lograr los resultados deseados.

2.1.2 Reingeniería

Hammer (1994), señala que la importancia de considerar al ser humano como factor clave que lograría el éxito en las organizaciones, requería desarrollar herramientas que efectivamente aumentaran el poder de liberar las capacidades y talentos de todas ellas. Por tal razón, como establecen Scott y Jaffe (1994), las organizaciones comenzaron a percibir la necesidad de reemplazar las tradicionales estructuras altamente controladas y con poca involucración de sus empleados, en un ambiente organizacional donde hubiera mayor compromiso y alta involucración del personal, realizando sus mismas actividades pero con



un nuevo enfoque hacia el factor humano, buscando el objetivo de hacer lo que ya se estaba haciendo pero ahora trabajando más inteligentemente, rediseñando procesos para alcanzar las mejoras anheladas. Hammer (1994), menciona que el nuevo enfoque supuso un cambio necesario y significativo en las características del servicio en donde se requirió una cooperación conjunta de todo el personal, el cual se tendría que esforzar en desarrollar ideas innovadoras y creativas, así como rediseñar procesos en departamentos donde era innecesario contar con un gran número de empleados con el fin de enfatizar la competitividad dentro del mismo personal.

Lo importante en la reingeniería es organizar el trabajo de acuerdo a las exigencias del mercado. Sin embargo, a pesar del interés que han tenido las organizaciones por crear este rediseño en sus procesos y servicios, muchos intentos fracasan porque los directivos únicamente implantan cambios en algunos niveles y no en todos. Por tal razón, Dubrin (2003) establece que la primera clave para lograr una reestructuración exitosa es integrar las estrategias de la empresa con una visión a largo plazo, determinando qué empleados necesita para asegurar una buena superación organizacional de acuerdo a los cambios realizados en puestos, procesos y responsabilidades. Después de que se han eliminado ciertos niveles jerárquicos, la empresa debe descentralizarse e identificar a las personas que poseen alto potencial con el fin de poder delegar autoridad a empleados clave. El trabajo en equipo es ahora más importante que antes, ya que se requiere de una participación conjunta para realizar la misma cantidad de trabajo con menos personal.

Con el rediseño de procesos, la toma de decisiones se convierte ahora en parte fundamental del trabajo, lo cual implica que los empleados ya no tengan que acudir a



cuestionar a un nivel jerárquico superior y tomen sus propias decisiones laborales, con base a sus responsabilidades y obligaciones. Scott y Jaffe (1994), establecen que al comprimir verticalmente la organización se requiere de una serie de cambios en el trabajo que incluyen una reorientación en la mentalidad del personal, interviniendo aquí la importancia del empowerment. Dichos cambios se muestran en la Tabla 2.1.

Tabla 2.1.
Reorientación y empowerment

Desde	Hacia
Reorientación sin empowerment	Reorientación con empowerment
Esperar órdenes	Tomar acciones
Hacer las cosas correctamente	Hacer lo correcto
Reactivo	Creativo y proactivo
Contenido	Proceso y contenido
Cantidad	Calidad y cantidad
Jefe responsable	Todos responsables
Buscar culpables	Resolver problemas

De “Empowerment”, por Cynthia D. Scott y Dennis T. Jaffe, 1994, p.31.

Dichos autores mencionan que las organizaciones reestructuradas con empowerment buscan calidad y mejoras continuas, los empleados ya no esperan a que se les digan las cosas detenidos por el miedo a sus superiores, sino que ahora están involucrados en el trabajo diario tomando acción, buscando resolver problemas, tomar riesgos, expresarse y



trabajar en equipo. La calidad, la participación en equipo y los programas de mejora continua traen como consecuencia la creación de estructuras circulares, las cuales tienen un conjunto de grupos coordinados unidos por un mismo fin, al contrario de la jerarquía de las pirámides tradicionales, en donde la gente que ocupaba el nivel más alto de la pirámide era la que planeaba y tenía el control, dejando la realización del trabajo para los niveles más bajos. En las estructuras circulares, la autoridad de los gerentes viene de la habilidad que tienen de influir e inspirar a los demás, no de su nivel jerárquico correspondiente, ya que las responsabilidades y habilidades se comparten trabajando en equipo para hacer lo que se debe, ya que sin el apoyo y participación de las personas, ningún rediseño estructural puede tener la eficacia esperada ni podrá alcanzar mejoras espectaculares en medidas de rendimiento de costos, calidad, servicio y rapidez.

2.1.3 Empowerment

En el mundo de los negocios han existido cambios de todo tipo, sin embargo, pocos han sido tan bien recibidos como el movimiento para crear ambientes de trabajo satisfactorios (Blanchard, 1996). A principios de 1980, se empezó a considerar la necesidad de ofrecer a los empleados la oportunidad de aplicar sus talentos y su potencial en el trabajo, así como otorgarles la oportunidad de crear y buscar alternativas en la toma de decisiones, dando como resultado personas más motivadas, seguras, autónomas y comprometidas con su trabajo, tomando en cuenta que la satisfacción personal era el punto de partida.

Con esta nueva filosofía de mejorar la calidad y la satisfacción laboral surgió el empowerment (Wall, 1995), de esta manera el empleado se desempeñaría en niveles de



competencia más elevados, se sentiría más motivado y tanto la satisfacción como la productividad aumentarían. Según Lashley y McGoldrick (1994), un gran número de organizaciones están considerando el empowerment en sus empleados como estrategia fundamental en sus recursos humanos para lograr con ello una ventaja competitiva, relacionado con la satisfacción del cliente tanto interno como externo.

Kandampully (2002), señala que el objetivo central del empowerment es empoderar a los empleados encontrando el balance correcto entre mantener el control sobre la calidad y los recursos, así como en mejorar la creatividad individual y responsabilizar a la gente por sus resultados, creándoles un alto compromiso hacia su trabajo. Ofrecer al personal las herramientas necesarias para autodirigirse ayuda a retener a los empleados que tienen grandes aspiraciones y con ello demostrar su iniciativa y su habilidad motivada para resolver situaciones por sí mismos. De igual forma, Zemke y Schaaf (1989), afirman que los empleados deben enriquecerse con un conocimiento adecuado de su puesto de trabajo para prepararlos como personas responsables dentro de la organización.

Barrow (1993), afirma que cuando el directivo delega responsabilidades al empleado, le permite a éste ampliar sus habilidades y así facilitarle la administración del trabajo. Mediante una apropiada delegación, asignación y coordinación de tareas, se incrementa la efectividad y la productividad laboral, ya que se movilizan los recursos logrando más y mejores resultados que no podrían haber sido posibles sin una adecuada delegación. Así mismo, dicho autor establece que muchas de las organizaciones privan a sus empleados de la oportunidad de mejorar sus habilidades y de asumir mayores responsabilidades prohibiéndoles la toma de decisiones, lo cual resulta totalmente erróneo



ya que cualquier persona es capaz de realizar tareas siempre y cuando éste se responsabilice, aprenda de ello y gane experiencia.

Barrow (1993), menciona que los principales beneficios que tiene la delegación de responsabilidades para la empresa son:

- Maximizar la productividad: la delegación provee a la empresa un ambiente adecuado para que los empleados aporten nuevas ideas en favor de un mejor flujo de información y operaciones en su lugar de trabajo, lo cual incrementa la productividad.
- Incremento y efectividad en las decisiones: una organización responde mejor a los retos en un ambiente donde sus empleados están más cerca de los problemas y toman acción y decisión aportando soluciones para resolverlos.
- Incremento en la efectividad de las operaciones: una buena delegación capacita a varias personas en el desarrollo de las mismas tareas. Como resultado de esto, varios empleados estarán ya familiarizados con las asignaciones cuando se requiera del apoyo de otros.

Scott y Jaffe (1994), afirman que las empresas con empowerment se caracterizan por la búsqueda de una nueva relación entre la gente y la organización, haciendo que el personal se sienta más como socio que como empleado a quien únicamente se le ordena lo que debe hacer. Tradicionalmente lo único que necesitaban las organizaciones eran los cuerpos de sus empleados haciendo su trabajo sin que éstos pudieran cuestionar nada. Por el contrario, el empleado moderno es un constante solucionador de problemas, quien tiene la oportunidad de asumir responsabilidades y generar resultados trabajando en los



problemas diarios, pero siendo más que un simple y aburrido trabajo de rutina, ya que ahora el empowerment le permite idear cómo deben hacerse las cosas para que éstas se lleven a cabo, los hace sentirse responsables no solamente por su trabajo, sino también por lograr que la empresa se vaya desarrollando mejor y le aporta un mayor significado a la realización de sus labores, resultando todo esto de personal importancia para los empleados.

2.1.3.1 Empowerment en las empresas de servicio. Según William (1993), la calidad de todo servicio depende en gran medida de la eficiencia del factor humano que lleva a cabo el trabajo. De igual manera, Larrea (1995) señala que no son las máquinas las que generan un buen servicio, sino que éste depende más de las personas, ya que son éstas las que tienen el talento y las habilidades capaces de satisfacer las necesidades de los clientes, a diferencia de cómo se creía hace algunos años, cuando a las personas se les consideraba como factores de producción junto con las máquinas, el equipo y el capital. Esa creencia ha ido desapareciendo, actualmente las personas han dejado de ser simples elementos humanos, convirtiéndose en los recursos más importantes y demandados por las empresas, ya que han constatado que ahí está la clave de las ventajas competitivas necesarias en estos tiempos, principalmente en la industria de servicio.

La característica del personal de servicio es que establece un contacto directo con los clientes, es por esto que Fitzsimmons (2001), afirma que para que el empleado ofrezca un servicio de calidad al cliente y pueda satisfacerlo, es necesario lograr primero su propia satisfacción, la cual proviene de una adecuada capacitación y de un entrenamiento continuo, requiriendo además de un acceso fácil a la información útil de su puesto de trabajo para que pueda tomar las decisiones ajustadas a la situación y resolver ellos mismos



los problemas que puedan ocurrir al momento de servir al cliente. Así mismo, Zeithaml y Bitner (2001), afirman que son estos empleados los capaces de entender mejor las expectativas y percepciones del usuario, por lo que la delegación de toma de decisiones dentro de las organizaciones de servicio, proporcionándoles las herramientas apropiadas para ello, constituye una de las mejores estrategias, ya que el conceder a sus empleados la oportunidad de tomar decisiones dentro de sus labores, aumenta su sentido de responsabilidad y con ello la productividad, creando un servicio de valor importante. A la par, Martí (2005) menciona que la participación en la toma de decisiones satisface las necesidades de autovaloración y aumenta la satisfacción de los empleados. Aún si la aportación no es tan buena como se desea, si los empleados entienden que uno confía en que ellos utilizarán su talento y sus habilidades, se sentirán lo suficientemente valiosos por sí solos y con la libertad para expresar sus opiniones abiertamente, pudiendo aportar soluciones valiosas en donde la necesidad de escucharlos es importante. Dicho autor afirma que el reto es aprender a crear espacios donde existan discusiones y debates que hagan sentir a todos parte del equipo al que pertenecen y con el que se sienten comprometidos. De igual manera, Heller (2003) afirma que el sistema de gestión abierta estimula el intercambio de información y puntos de vista entre los miembros del equipo, planteando preguntas y buscando opiniones, permitiendo un trabajo conjunto y creativo entre los directores y el personal. Dentro de una empresa de servicios con empowerment, a un empleado se le confía la misión de alcanzar un objetivo, encaminándolo a través de su propia iniciativa para llegar al mismo, aceptando la idea de que en el proceso puede cometer errores de detalle, sin embargo el simple hecho de haberlo intentado, se debe de apreciar.



Lane y Dupré (1997), establecen que el empowerment puede ser trasladado en ofrecer a los empleados la autoridad y responsabilidad para aplicar sus habilidades, educación, conocimiento, creatividad e incentivos para así servir a los clientes de una manera efectiva. Existe una cadena de valor que, tal como lo muestran Zeithaml y Bitner (2001) en la Figura 2.1, establece una directa relación entre la satisfacción y la productividad del empleado y la calidad del servicio proporcionado a los clientes, dando como resultado la retención y la lealtad de ambos, así como un aumento en las utilidades de la empresa. De igual manera, como se muestra en la Figura 2.2, Fitzsimmons (2001) propone una cadena de servicio en la que establece como necesario la presencia de cinco puntos interrelacionados de la siguiente manera con el fin de que ésta pueda funcionar:

1. La calidad interna conduce a la satisfacción del empleado: el entorno laboral en donde un empleado se desenvuelve día con día, el ambiente organizacional, la convivencia con sus compañeros, el reconocimiento y aprecio de su trabajo diario, la disponibilidad de información necesaria para servir al cliente, la capacidad de decisión y responsabilidad que le es otorgada así como la posibilidad de autorrealización, son algunos de los aspectos que conducen a la satisfacción personal del empleado dentro de su campo laboral.
2. La satisfacción del empleado conduce a la productividad y retención del mismo: la mayoría de las empresas de servicio son testigo de una continua rotación de personal, de una baja autoestima en sus empleados y de una alta desmotivación por el desempeño de su trabajo, esto se debe en gran parte, a la falta de atención que presta la organización hacia el factor humano y a la mínima consideración que se le



da a las necesidades de autorrealización y satisfacción personal. Un empleado satisfecho es más productivo en la realización de su trabajo que un empleado insatisfecho, lo cual trae como consecuencia una muestra de lealtad hacia su organización.

3. La productividad y retención del empleado conduce a un servicio de valor: un servicio de calidad es posible en gran medida gracias a la capacidad, las habilidades y a la plenitud que alcanza el empleado en el desempeño de su trabajo. El empleado necesita sentirse capaz, seguro y motivado para poder ofrecer un servicio de calidad a sus clientes sin dificultad alguna, siendo necesario que la empresa le otorgue los recursos materiales (máquinas, equipo, capital) y gerenciales (capacitación, autonomía, poder de decisión, entre otros) necesarios para ello.
4. Un servicio de valor conduce a la satisfacción del cliente: los clientes buscan satisfacer necesidades mediante la demanda de un servicio, por lo tanto los resultados obtenidos por el servicio proporcionado y el grado en el que éste repercute positiva o negativamente en la persona, manifiesta el valor de satisfacción del cliente.
5. La satisfacción del cliente conduce a la lealtad del mismo: la satisfacción de los clientes por el servicio recibido se ve reflejado en la lealtad de éstos hacia la empresa.

El resultado final de la cadena se enfoca en que cada punto interrelacionado conduce al aumento de utilidades de la organización y por lo tanto a un crecimiento exitoso tanto de la empresa como de sus empleados. Es así como Fitzsimmons, Zeithaml y Bitner

(2001), tratan de dar a entender la importancia de cumplir con un ciclo adecuado de servicio dentro de dicha industria, en donde la base de todo es el empleado, el cual una vez tomado en cuenta, podrá desenvolverse mejor consiguiendo obtener buenos resultados tanto personal como profesionalmente.

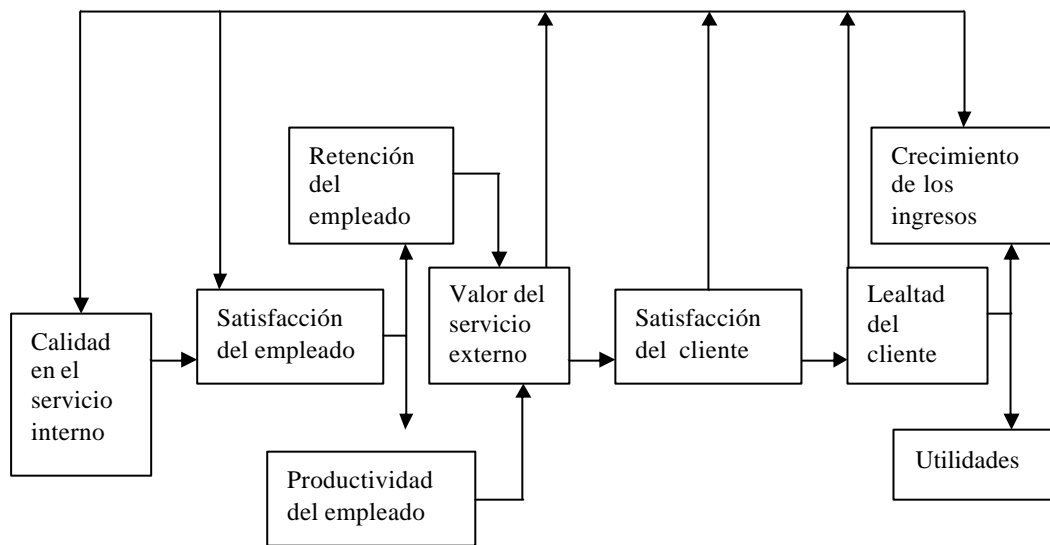


Figura 2.1. Cadena de valor del servicio.
De “Marketing de servicios”, por Valarie A. Zeithaml y Mary J. Bitner, 2001, p.113.

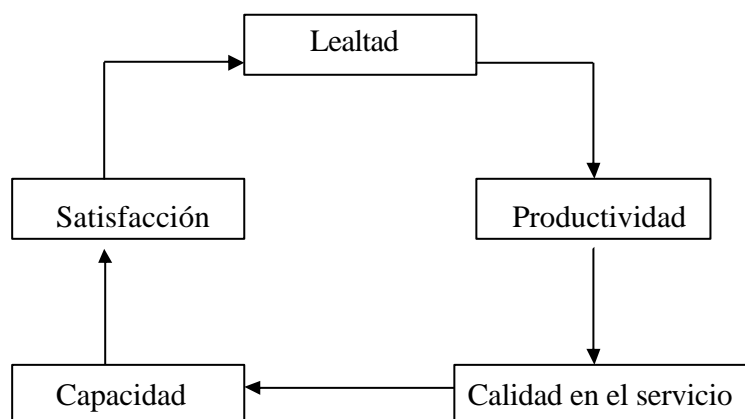


Figura 2.2. Cadena de servicio.
De “Service management”, por James A. Fitzsimmons, 2001, p.217.



Dubrin (2003), menciona que el reto de una organización es reconocer la gran influencia que un buen equipo de trabajo puede tener sobre la productividad individual y organizacional, así como el hecho de que una completa cooperación entre trabajadores y gerentes puede alcanzar altos niveles de productividad. Kandampully (2002), establece que el empowerment es considerado una de las mejores opciones disponibles dentro de la administración de la hospitalidad y el turismo, ya que éste ha ayudado a solucionar problemas con los huéspedes, puesto que los empleados que perciben esta filosofía sienten la capacidad y la responsabilidad de resolver las dificultades que se presentan día con día. Este mismo autor hace referencia a distintos casos reales dentro de la industria de la hospitalidad en donde se aplica la filosofía del empowerment, un ejemplo es el caso de la cadena hotelera J. W. Marriott, en donde el presidente de dicha compañía afirma que los empleados deben de ser tratados con igualdad y respeto, recibiendo el mismo trato que el que se espera que ellos mismos ofrezcan a sus huéspedes, considerando la idea de cuidar a sus empleados para que ellos también cuiden de sus clientes. Es por esto que, en los hoteles de dicha cadena, tanto los empleados de bajo nivel como los de niveles gerenciales, trabajan en conjunto tratando de identificar las necesidades específicas de sus clientes para así lograr satisfacerlas, otorgándoles a todos la oportunidad de aportar opiniones, sugerencias y toma de decisión activa.

Pfeffer (1995), afirma que en una empresa en la que se presta gran atención al factor humano, en donde el personal se siente estimulado y cuenta con mayor control sobre su trabajo, éste trabaja con mayor empeño y dedicación. A su vez, Kandampully (2002) demuestra dicha afirmación con un ejemplo real en donde a la par, se observa la aplicación



y los beneficios del empowerment. Este es el caso de la cadena de Hoteles Ritz-Carlton, en donde en una ocasión, un matrimonio que se encontraba hospedado en el Hotel de dicha cadena en la Isla Amelia, Florida, iba caminando junto con su hija por los pasillos del hotel, cuando dos empleadas del departamento de Ama de llaves les dieron los buenos días y saludando a la niña pequeña le preguntaron su edad. Los padres respondieron que precisamente al día siguiente su hija cumpliría dos años. Cuando la familia regresó a su habitación, encontraron un globo metálico y un plato con galletas de chocolate en donde decía “Feliz cumpleaños”. En ese momento, los padres pidieron hablar con el gerente del hotel, a quien sumamente agradecidos le compartieron la emoción causada en la niña y el día tan memorable que les habían hecho pasar y que siempre recordarían. De igual manera le prometieron que de ahora en adelante, ese hotel sería su lugar predilecto para pasar sus vacaciones.

Esta situación fue posible gracias al empowerment con que cuentan los empleados de dicho hotel, ya que existe una política en donde a todo el personal, sin importar el nivel jerárquico en el que se encuentren, se les otorga un crédito por USD \$2000 para ser utilizados en ocasiones en las que puedan lograr la satisfacción y la superación de expectativas de los huéspedes. En este caso en concreto, se observa que el empowerment no necesariamente tiene que ser utilizado en situaciones problemáticas o para disminuir el enojo o la queja de un huésped, por el contrario, puede demostrarse realizando pequeños detalles con el fin de crear huéspedes satisfechos y leales, tal como lo hicieron las Amas de llaves, marcando una diferencia real en esa familia y demostrando la importancia que le dan al cuidado de cada uno de sus clientes. Una organización de servicio con la capacidad de



asegurar el empowerment en sus empleados está más cerca de satisfacer a sus clientes e incrementar la productividad.

Continuando con esta afirmación, en la Tabla 2.2 se muestran los beneficios que, según Kandampully (2002), el empowerment brinda tanto a la gerencia de una organización, como a sus empleados y clientes.

Tabla 2.2.
Beneficios del empowerment

Categoría	Beneficios
Gerencia	<ul style="list-style-type: none">- Crea buenas relaciones entre empleados y clientes- Aumenta la lealtad de los clientes- Reduce la rotación de empleados- Aumenta la productividad- Aumenta las ventas y con ello, la utilidad- Brinda oportunidades de crecimiento- Crea una ventaja competitiva
Empleados	<ul style="list-style-type: none">- Aumenta la confianza y la autoestima cuando tienen autoridad y poder de decisión- Aumenta la satisfacción laboral dentro de un ambiente amigable- Crea sentido de responsabilidad y autonomía en la realización de las labores diarias- Aumenta la motivación- Recibe apoyo y supervisión gerencial en conjunto con la libertad de actuar- Adquieren un sentido de realización personal al resolver problemas
Clientes	<ul style="list-style-type: none">- Necesidades satisfechas- Sentido de valor e importancia por ser atendidos de manera personalizada- El servicio recibido supera sus expectativas- Crea una relación más leal con la empresa- A largo plazo reduce el estrés y la frustración- Reduce el tiempo de espera

De "Service management", por Jay Kandampully, 2002, p.254.



2.2 Cultura Organizacional

Robbins (1991), señala que hace algunos años las organizaciones eran consideradas como un medio racional utilizado sólo para coordinar y controlar a un grupo de personas, en donde únicamente existían estructuras cerradas y verticales. Sin embargo, la realidad es que las organizaciones son algo más que eso, cuentan con una atmósfera y un carácter especiales que van más allá de los simples rasgos estructurales. La idea de concebir a las organizaciones como culturas en donde hay un sistema de valores comunes entre sus miembros, constituye una idea reciente, ya que las empresas han comenzado a admitir la importante función que la cultura desempeña en todos los miembros si se desea que los empleados sean responsables, autodirigidos y se sientan personas seguras y necesarias dentro de la empresa. Para ello, se requiere de una gran cantidad de información, ya que no se pueden obtener grandes resultados ni esperar que las personas espontáneamente se encarguen de todo si no se les provee la información con qué trabajar. William (1993), establece que un fácil acceso a información útil contribuye a que los empleados desempeñen un mejor trabajo. Hay que empezar por orientarlos transmitiéndoles la historia corporativa de la organización, así como indicarles cómo, dónde y por qué están comprometidos con el servicio. Larrea (1995), también afirma que si la dirección quiere empleados de servicio al público que sean inteligentes, deberá enseñarles las reglas del juego del negocio; no se puede esperar que los trabajadores actúen inteligentemente si no conocen dichas reglas.

La filosofía de una empresa se expresa mediante valores, los cuales a su vez, son la guía del comportamiento laboral diario y puestos en conjunto, reflejan lo que la empresa



considera apreciable. La cultura organizacional es un sistema que incluye normas y creencias compartidas, valores comunes y reglas que, tal como Zeithaml y Bitner (2001) señalan, influyen en el comportamiento del personal para lograr que el trabajo se lleve a cabo con base a la filosofía de la empresa. Por ejemplo, Dubrin (2003) afirma que una cultura que considera la posibilidad de correr riesgos, motiva a sus empleados a buscar y probar nuevas maneras de desempeñar su trabajo sin preocuparse por el peligro de ser sancionados si sus ideas no son las adecuadas. De esta manera, la gente, la estructura organizacional, los procesos de toma de decisiones y los sistemas de control interactúan para producir normas de comportamiento en los empleados. Dicho autor menciona que son muchas las fuerzas que modelan y dan carácter a la cultura organizacional, comenzando por la industria a la cual la empresa pertenece, así como las decisiones, prácticas y conductas administrativas de sus fundadores y directores. De acuerdo a Dubrin (2003), la firmeza con que los valores se sigan y se difundan dentro de una empresa, la cultura organizacional puede impactar positiva o negativamente aportando resultados importantes en:

1. Ventaja competitiva: si los empleados perciben que su esfuerzo individual se vincula con el logro de las metas de la compañía, los mismos contribuirán al éxito financiero de la empresa.
2. Productividad, calidad y estado de ánimo: una cultura que destaca la productividad y valora la dignidad de los seres humanos, motiva a las personas a desempeñar sus labores en altos niveles de calidad elevando la satisfacción por su trabajo.



3. Innovación: tener razones por las que los empleados se puedan apasionar y que les permitan trabajar talentosamente, se considera crucial.
4. Ajuste persona – organización: gran parte del éxito profesional radica en encontrar una empresa que se acomode a la personalidad del empleado y que éste a su vez pueda adaptarse a la cultura organizacional de la misma. Un buen ajuste entre las personas y la organización da como resultado un mayor compromiso y un aumento en la satisfacción laboral.

Chiavenato (1989), presenta la cultura organizacional como "un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización" (p.464). Ésta, permite diferenciar a una organización de otra en cuanto a procesos, procedimientos y relaciones, es así como dentro de esta cultura de la empresa se incluyen los conocimientos, creencias y valores hasta las políticas, procedimientos, capacidades y habilidades adquiridas por las personas que en ella trabajan. A la par, Guiot (1992) afirma que la cultura organizacional permite al individuo interpretar correctamente las exigencias y comprender la interacción de las distintas personas laborando en la empresa y de la organización. La cultura organizacional da a los empleados una idea de lo que se espera de su trabajo, ya que ofrece una representación completa de las reglas del juego. De igual manera, tiene gran importancia en la relación con sus clientes ya que es su forma habitual de pensar y hacer las cosas y que comparten, ya sea en mayor o menor grado, todos los miembros de la organización. Un aspecto clave en las empresas, es establecer el tipo de cultura que se necesita modelándola para que se ajuste a sus metas y



objetivos, contribuyendo a guiar el comportamiento del personal, a dar significado a sus actividades laborales y así, lograr el éxito de la organización a largo plazo.

Jeanne Bursch, directora de Recursos Humanos del Hotel Sofitel en Minnesota (como se cita en Dubrin, 2003), informa que a pesar de que en la industria del hospedaje es común la rotación del personal, en su empresa ha disminuido de 84% a 37%, lo cual ella atribuye a la forma en la que la cultura de la organización visualiza a sus empleados, afirmando que “Si tratamos bien a nuestros clientes internos, ellos tratarán bien a nuestros clientes externos y nuestro negocio tendrá éxito” (Dubrin, 2003, p.109). Parte del método de su éxito incluye un presupuesto anual de 36,000 dólares destinado a programas de premios y reconocimientos a los empleados. Un ejemplo de dichos programas es el llamado “Campeones de servicio Sofitel”, en el cual con base en la retroalimentación de los clientes o en las observaciones de un gerente o miembro del equipo de trabajo, se elige a un empleado que proporcione un servicio destacado y valioso por encima de los demás. Éste, recibe un papel parecido a un franco francés y, cuando logra reunir tres de éstos, recibe un certificado de obsequio por 35 dólares válido en cualquiera de los restaurantes del Hotel Sofitel. Si un empleado acumula 10 francos, tiene derecho a tomarse un día libre con sueldo o canjearlo por un certificado de regalo con valor de 50 dólares. El caso de Sofitel es un ejemplo de un programa de una cultura organizacional del hotel que logra motivar a los empleados para que trabajen duro y se retengan en la empresa. Un trabajo que motive a los empleados a obtener alto desempeño en sus labores es una competencia decisiva que las empresas que desean alcanzar el éxito, deben desarrollar.



Para efectos del empowerment, Dubrin (2003) establece que los componentes de la cultura organizacional pueden ser parte de una buena estrategia para hacer que el trabajo les sea interesante a los empleados y que éste se sienta motivado por el solo hecho de hacerlo, es decir, mejorar la motivación haciendo al trabajador responsable. La motivación depende de tener objetivos claros que, como Heller (2003) establece, se alcanzarán por medio de una buena gestión, asegurando que las personas sepan qué desea lograr la empresa, qué papel han de desempeñar para satisfacer dichos objetivos y de qué manera colaborarán para ello. Mediante un diseño apropiado del puesto de trabajo, en el que se agregue variedad, responsabilidad y toma de decisiones se logrará enriquecer a la persona, incrementando su satisfacción, motivación y responsabilidad, ya que le hará sentirse dueño de su trabajo teniendo que rendir cuentas por sus labores realizadas. La gente está dispuesta a trabajar más en actividades que encuentra disfrutables y gratificantes. En la Tabla 2.3, Dubrin (2003) señala los resultados que logra un puesto enriquecido tanto para la persona como para la organización. De acuerdo con los resultados personales y de trabajo que señala el modelo, Dubrin (2003) establece que si el enriquecimiento se aplica de forma adecuada junto con otras herramientas de trabajo importantes, se puede lograr un impacto medible en el desempeño de una empresa, mejorando la productividad, la calidad y los servicios al cliente.



Tabla 2.3.
Características y resultados de un puesto enriquecido

Características centrales del puesto	Estados psicológicos cruciales	Resultados personales y de trabajo
Variedad de las habilidades Identidad de la tarea Significado de la tarea	Experiencia significativa del trabajo	Alta motivación interna del trabajo Alta satisfacción general del trabajo Alta satisfacción de crecimiento
Autonomía	Responsabilidad experimentada por los resultados del trabajo	Baja rotación y ausentismo del personal
Retroalimentación del puesto	Conocimiento de los resultados reales de las actividades del trabajo	Desempeño de alta calidad en el trabajo

De "Fundamentos de comportamiento organizacional", por Andrew J. Dubrin, 2003, p.112.

2.2.1 Misión, Visión y Valores

Cuando las personas conviven en una empresa existe un conjunto de elementos clave que mantiene unidos a los empleados trabajando en equipo hacia un mismo fin. Dichos elementos se refieren a los valores, misión y visión de la organización, los cuales forman algo en común, el núcleo de su identidad. Scott (1998), afirma que los valores deben de ser promovidos dentro de una organización ya que son la esencia de la filosofía de una empresa para lograr el éxito, son lineamientos para la conducta diaria, el cimiento de una cultura y les proporcionan a los empleados un sentido de dirección común. Robbins (1991), establece que en el campo organizacional los valores definen el carácter fundamental de cada organización, crean su sentido de identidad, fijan los lineamientos para implementar las prácticas, las políticas y los procedimientos de la misma y brindan dirección y motivación a los empleados. Es decir, dentro de una organización los valores son tanto criterios para la toma de decisiones como parámetros de comportamientos del individuo, ya que éstos se



van formando con el transcurso del tiempo. Según Scott (1998), el efecto de poder relacionar a los valores con la cultura organizacional, es que ayuda a los administradores y a los empleados a detectar las causas de ciertas situaciones de la organización en donde se pudieran ofrecer recomendaciones para mejorar los principios del departamento, puesto, actividad o situación de la que se trate.

Los valores se refieren a los principios y actitudes que guían y regulan las creencias, actitudes y comportamientos de las personas. Al respecto, dentro de la industria hotelera uno de los aspectos más importantes es la actitud de las personas, la cual forma parte de los valores, entendiendo que la actitud es la predisposición a actuar de la manera más adecuada ante diversas situaciones, Scott (1998) señala que cuando se cuenta con un puesto de trabajo que pueda desarrollar los valores de la persona y a la par, realizar los objetivos personales y organizacionales, se produce satisfacción laboral. La alineación entre los valores, la misión y la visión del grupo y los del individuo produce la existencia de un grupo comprometido por una visión común. Si estos valores no están alineados, la gente experimentará una sensación de tensión en su trabajo y por lo tanto, tarde o temprano se sentirá frustrada. La alineación significa que la visión personal de cada empleado encaje con la misión y visión de su organización, es decir, necesita haber una visión global para toda la organización para que con ello, cada grupo cree su propia visión laboral. Esto lo representa Scott (1998), en la Figura 2.3.

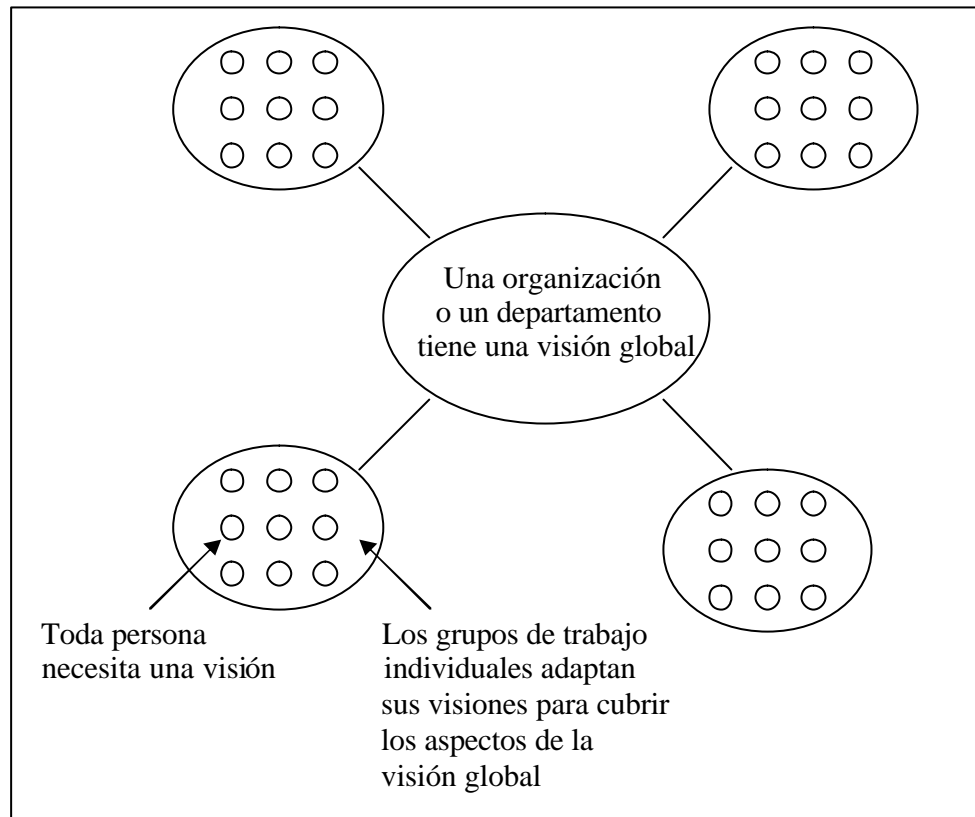


Figura 2.3. Encadenamiento de visiones.

De "Visión, valores y misión organizacionales", por Cynthia D. Scott, 1998, p.11.

Si todas las personas contaran con los mismos valores y tuvieran las mismas prioridades, sería fácil trabajar en grupos. Sin embargo, todos los equipos tienen una diversidad de valores y creencias debido a la pluralidad de sus miembros. Es por ello que Scott (1998), afirma que para trabajar con mayor facilidad y realmente como un equipo es necesario que todos los grupos involucrados desarrollen una visión compartida con el fin de alinear todos los enfoques. Este proceso significa dirigir la visión individual en la misma dirección que las del grupo y la organización. Debido a que las organizaciones consisten en equipos y grupos, un paso importante en el proceso de visualizar el rediseño de la empresa,



es la toma de decisiones responsable y coordinada que lleve al compromiso y a la acción de todos.

Una característica fundamental en las organizaciones y equipos de alto rendimiento es que tienen una clara imagen de su objetivo básico, aclaran y comparten sus valores, se centran en una misión y visualizan el éxito a futuro con una visión. Terrence E. Deal y Allan A Kennedy, de *Corporate Culture* (como se cita en Scott, 1998), afirman que "si los empleados saben qué representa su compañía, si saben qué estándares deben hacer valer, entonces será más probable que tomen decisiones que apoyen dichos estándares, ya que tendrán más posibilidad de sentirse como si fueran parte importante de la organización. Estarán motivados porque les importará la vida en la empresa" (p.22). Los cambios en las organizaciones se ven reflejados en la productividad, en la competitividad y explican los porqués de las situaciones en el trabajo, es por ello que las visiones compartidas son la base para hacer dichos cambios, ya que si no se comparte la visión y no se aclara a los empleados la misión de la empresa, visualizar carece de sentido y hasta puede resultar contraproducente, ya que éstos no se sentirán comprometidos con su trabajo ni con los resultados obtenidos. Los mayores logros de la gente y de las organizaciones surgen cuando se sienten inspirados para lograr algo que los satisfaga. La misión, valores y visión compartidos adecuadamente reúnen a la gente, dan energía, motivan e inspiran para actuar con bases sólidas.

Cuanto más identificado se sienta el personal con la organización, sus impulsos individuales se podrán adaptar más fácilmente a los objetivos generales de la empresa y por lo tanto, estará más motivado y rendirá mejor en sus labores. Gran parte del éxito de



muchas organizaciones, lo consiguen por medio de personas competentes, talentosas y entusiastas, las cuales pueden ser seleccionadas por medio de la práctica del topgrading.

2.3 Topgrading

La capacidad de tomar buenas decisiones en lo concerniente a las personas, constituye una de las mejores fuentes fiables de ventaja competitiva, ya que son pocas las organizaciones que realmente sobresalen en este aspecto. El elemento que más contribuye al éxito en el desarrollo de una empresa y en las tareas laborales es el talento individual de las personas. El valor que tiene el capital humano en las organizaciones es lo que diferencia a muchas empresas. Porque el talento siempre triunfa, según Smart (2001) se llama topgrading a:

La práctica de contar con jugadores de 1a en las empresas y limpiarlo de jugadores de 3a. Entendiendo como jugadores de 1a a aquellas personas que se encuentran entre el 10% superior del talento disponible en todos los niveles salariales, es decir, el mejor de la clase. (p.14)

El objetivo del topgrading es cubrir todos los puestos de una organización con jugadores de 1a con el nivel apropiado de retribución para así, sacar el máximo partido al talento de esas personas. Para Smart (2001), el topgrading supone un cambio radical en la selección del personal ya que ofrece una nueva perspectiva que establece que en lugar de pagar mucho dinero por el talento, hay que conseguir talento por el dinero que pague, lo cual no es fácil ni barato, sin embargo, quien apunta al nivel más alto para su compañía es más riguroso en la evaluación y selección que realiza con el fin de asegurarse de conseguir



aquello por lo que paga. En diversas compañías se ha demostrado que los trabajadores de alto rendimiento, es decir, los jugadores de 1ª, aportan más a la organización, innovan más, son más perspicaces y con más iniciativa, son mejores trabajando en equipo por lo que generan más confianza, introducen cambios más eficazmente, realizan un trabajo de mayor calidad y se entregan a él más apasionadamente buscando la manera de sacarlo adelante en menos tiempo y con menores costos.

Smart (2001), muestra en la Tabla 2.4 el conjunto de aptitudes que diferencian a los jugadores de 1ª, con los de 2ª y 3ª clase, sin embargo también hace referencia al hecho de que no es necesario que una persona reúna todas las aptitudes del jugador de 1ª para serlo, pero sí ha de reunir los mínimos exigibles para la mayoría de ellas.

Tabla 2.4.
Resumen de aptitudes esenciales de jugadores de 1ª, 2ª y 3ª

Talento	Jugador de 1ª	Jugador de 2ª	Jugador de 3ª
Visión	Facilita la creación y comunicación de una visión convincente y estratégicamente válida	Visión carente de credibilidad; algo utópico y estratégicamente deficiente	Se aferra a la tradición en pérdida del progreso
Inteligencia	Agilidad mental: es capaz de realizar con rapidez análisis complejos	Carece de la perspicacia del jugador de 1ª	Dificultades para afrontar situaciones nuevas complejas
Liderazgo	Emprende los cambios necesarios; alta capacidad de adaptación y capaz de “vender” la necesidad de cambio a la organización	Prefiere los cambios limitados y progresivos, por lo que se le sigue sin entusiasmo	Carece de credibilidad, lo que hace que los demás sean reacios a seguirlo
Dinamismo	Apasionado; nivel de energía sumamente alto	Motivado; muy activo a veces	Disciplinado; ritmo de trabajo desigual



Recursos	Capacidad impresionante para saltar, bordear, rodear o atravesar barreras; inventa nuevos paradigmas	Persona de actitud abierta que en ocasiones encontrará soluciones novedosas	Requiere dirección específica
Trato con clientes	Extremadamente sensible y adaptable a las necesidades explícitas e implícitas del cliente	Sabe que “el cliente manda”, pero no actúa en consecuencia con tanta frecuencia como el jugador de 1ª	Demasiado centrado en sí mismo; juzga mal la falta de flexibilidad en la demanda de los productos y servicios de la empresa
Topgrading	Contrata a jugadores de 1ª y a empleados con potencial de 1ª; tiene la resolución necesaria para hacer advertencias y deshacerse de los jugadores de 3ª	Contrata sobretodo a jugadores de 2ª y ocasionalmente a algunos de 3ª que acaba resultando costoso; se conforma con un rendimiento inferior al nivel óptimo	Contrata sobretodo a jugadores de 3ª; se producen crisis debido al bajo nivel de talento; tolera la mediocridad
Aptitudes formativas	Orienta, aconseja y enseña eficazmente a cada uno de los miembros del equipo para que aumenten al máximo su rendimiento y su crecimiento personal y profesional	Efectúa revisiones anuales de su rendimiento y algún otro análisis adicional; es irregular e inconstante en la formación	Es inaccesible, hipercrítico, mezquino para los elogios y lento y superficial en las respuestas; evita las discusiones sobre su carrera profesional
Formación de equipos	Crea equipos con un alto nivel de dedicación, cooperativos y orientados a la consecución de resultados; infunde ánimo a los demás miembros del equipo	Puede gustar de trabajar en equipo, pero no lo fomenta	Consume la energía de los demás; sus acciones impiden la sinergia
Satisfacción de expectativas	Supera las expectativas de empleados, clientes y accionistas	Responde a expectativas cruciales de todos los sectores de la empresa	Satisface esporádicamente las expectativas

De “El valor del capital humano”, por Bradford D. Smart, 2001, p.31.



De acuerdo a la afirmación de Smart (2001), es difícil imaginarse una organización que no pueda beneficiarse del topgrading, ya que él establece que los jugadores de 1ª son los empleados más rentables, puesto que son personas que obtienen resultados y, debido a las aptitudes mencionadas anteriormente, su talento supera el valor que aportan los de 2ª y 3ª, viéndose reflejado en la productividad y competitividad de la empresa. El objetivo es formar un equipo de trabajo con posibilidades y capacidades que van más allá de la suma de las individualidades, para lograr objetivos globales de la organización y con ello alcanzar el éxito anhelado compartiendo los resultados. El papel de un gerente es patrocinar actividades que impliquen el incremento de los resultados en equipo y el empowerment es una manera de retar a la organización a crecer. Scott (1998), establece que el desarrollo de equipos de trabajo con empowerment en una organización puede ocurrir en muchos niveles, involucra el reto de resoluciones individuales, la creación de un nuevo tipo de relaciones entre los empleados y la formación de nuevas estructuras organizacionales.

2.4 Corporativo del Hotel en la Ciudad de México

Para efectos de la presente investigación, se detallará información importante acerca del corporativo del hotel utilizado como sujeto de estudio, siendo éste anónimo para el presente trabajo.

En el año de 1961, el corporativo abrió las puertas de su primer hotel en la ciudad de Toronto, Canadá. A partir de este año, la compañía se ha preocupado por innovar



continuamente con el fin de expandirse y ser reconocido a nivel internacional, enfocándose siempre en sus fuertes estándares de calidad en el servicio. Contando, hasta este momento, con 68 hoteles en 31 países y más de 20 propiedades en desarrollo, la compañía se ha dedicado a impulsar la industria de la hospitalidad dentro de una calidad excepcional, buscando siempre la satisfacción de sus huéspedes, conservando las mejores costumbres del servicio y con ello, convertirse en líder mundial en la operación de hoteles y resorts de mayor lujo para cualquier viajero, con su especial particularidad de ofrecer un servicio personalizado.

La misión del corporativo del hotel es ser reconocidos como la compañía operadora del mejor hotel en cada lugar donde se encuentren representados (A.C.T.A. del Hotel en la Ciudad de México, 1995), para lo cual, busca continuamente cubrir las necesidades cambiantes de sus huéspedes a través de una atención de excelencia. Debido a que la satisfacción de sus huéspedes es resultado de la unión de los esfuerzos del personal de cada hotel, el corporativo presta gran importancia en el reclutamiento y selección de sus empleados, ya que la creencia de la compañía es que el éxito está en su gente, quienes se esfuerzan por trabajar en equipo, respetar la contribución e importancia de cada uno de sus compañeros y demostrar satisfacción y orgullo por el trabajo que desempeñan. Es por ello que, detrás de todo lo que hace el personal del corporativo, se encuentra su firme convicción en su Regla de Oro “Trata a los demás como te gustaría ser tratado”, la cual los compromete a tratar a todos de manera justa y honesta y continúa siendo la piedra angular de su manera de hacer negocios (A.C.T.A. del Hotel en la Ciudad de México, 1995).