



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DE AGUASCALIENTES

CENTRO DE CIENCIAS ECONOMICO ADMINISTRATIVO
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN

CASO PRÁCTICO
DESARROLLO DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA IMPLEMENTAR EL
EMPOWERMENT EN UNA EMPRESA FAMILIAR (CASO: SAN JOSE SA DE CV)

PRESENTA

Esly Jeanette Juárez González

PARA OBTENET EL GRADO DE MAESTRIA EN ADMINSTRACIÓN

Área: Gestión de Organizaciones

TUTOR (ES)

Dr. Luis Aguilera Enríquez

COMITÉ TUTORAL

Dra. Martha González Adame

Dra. Sandra Yesenia Pinzón Castro

Aguascalientes, Ags. 04 de Julio de 2014

Oficio No. / CCEA / D / 039 / 2014

C.P. MARIA ESTHER RANGEL JIMENEZ,
JEFA DEL DEPTO. DE CONTROL ESCOLAR,
P R E S E N T E .

Me es grato comunicarle que el alumno(a) **ESLY JEANETTE JUAREZ GONZALEZ** con Id 674, ha concluido satisfactoriamente su trabajo práctico para obtener el grado de MAESTRÍA EN ADMINISTRACION Area: GESTION DE ORGANIZACIONES, con el título **DESARROLLO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA IMPLEMENTAR EL EMPOWERMENT EN UNA EMPRESA FAMILIAR**, este proyecto se realizó bajo la dirección de su Comité Tutorial:

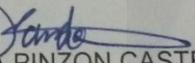
Director de Tesis
Lector 1
Lector 2

DR. LUIS AGUILERA ENRIQUEZ
DRA. MARTHA GONZALEZ ADAME
DRA. SANDRA YESENIA PINZON CASTRO

El cual se concluyó satisfactoriamente con **VOTO APROBATORIO** de acuerdo a lo señalado por el Art. 175 apartado II del Reglamento General de Docencia, anexando copia de la citada aprobación.

Sin otro particular por el momento quedamos a sus atentas órdenes para cualquier aclaración al respecto.

Atentamente
Aguascalientes, Ags., 28 de julio de 2014
" SE LUMEN PROFERRE "


DRA. SANDRA YESENIA PINZON CASTRO
DECANO DEL CENTRO

c.c.p.- Secretaría de Investigación y Posgrado del CCEA
c.c.p.- Depto. de Apoyo al Posgrado
c.c.p.- Minuta de Sec. Inv. y Posgrado
c.c.p.- Archivo Maestría

*mchn



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DE AGUASCALIENTES
CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS

DRA. SANDRA YESENIA PINZÓN CASTRO
DECANO(A) DEL CENTRO DE CIENCIAS
ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PRESENTE

Por medio del presente como Tutor designado del estudiante **ESLY JEANETTE JUAREZ GONZALEZ** con ID **674** quien realizó **EL TRABAJO PRACTICO** titulado: **DESARROLLO DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA IMPLEMENTAR EL EMPOWERMENT EN UNA EMPRESA FAMILIAR**, y con fundamento en el Artículo 175, Apartado II del Reglamento General de Docencia, me permito emitir el **VOTO APROBATORIO**, para que el pueda proceder a imprimirlo, y así como continuar con el procedimiento administrativo para la obtención del grado.

Pongo lo anterior a su digna consideración y sin otro particular por el momento, me permito enviarle un cordial saludo.

ATE NTAMENTE
"Se Lumen Proferre"

Aguascalientes, Ags., a 25 de Junio de 2014.

Dra. Luis Aguilera Enriquez
Tutor de trabajo Práctico

Dra. Martha González Adame
Lector 1

Dra. Sandra Yesenia Pinzón Castro
Lector 2

c.c.p.- Interesado
c.c.p.- Secretaría de Investigación y Posgrado
c.c.p.- Jefatura del Depto. de Administración
c.c.p.- Consejero Académico
c.c.p.- Minuta Secretario Técnico



DICTAMEN DE REVISIÓN DE LA TESIS / TRABAJO PRÁCTICO

DATOS DEL ESTUDIANTE	
NOMBRE: ESLY JEANETTE JUAREZ GONZALEZ	ID (No. de Registro): 674
PROGRAMA: MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN	ÁREA: GESTIÓN DE ORGANIZACIONES
TUTOR/TUORES: <i>TUTOR:</i> DR. LUIS AGUILERA ENRÍQUEZ <i>LECTOR 1:</i> DRA. MARTHA GONZÁLEZ ADAME <i>LECTOR 2:</i> DRA. SANDRA YESENIA PINZON CASTRO	
TESIS ()	TRABAJO PRÁCTICO (X)
OBJETIVO: DESARROLLO DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA IMPLEMENTAR EL EMPOWERMENT EN UNA EMPRESA FAMILIAR (CASO: SAN JOSE SA DE CV)	
DICTAMEN	
CUMPLE CON CRÉDITOS ACADÉMICOS:	(X)
CONGRUENCIAS CON LAS LGAC DEL PROGRAMA:	(X)
CONGRUENCIA CON LOS CUERPOS ACADÉMICOS:	(X)
CUMPLE CON LAS NORMAS OPERATIVAS:	(X)
CONINCIDENCIA DEL OBJETIVO CON EL REGISTRO:	(X)

Aguascalientes, Ags. a 25 de Junio de 2014

FIRMAS

MGA
DRA. MARTHA GONZÁLEZ ADAME
CONSEJERO ACADÉMICO DEL ÁREA

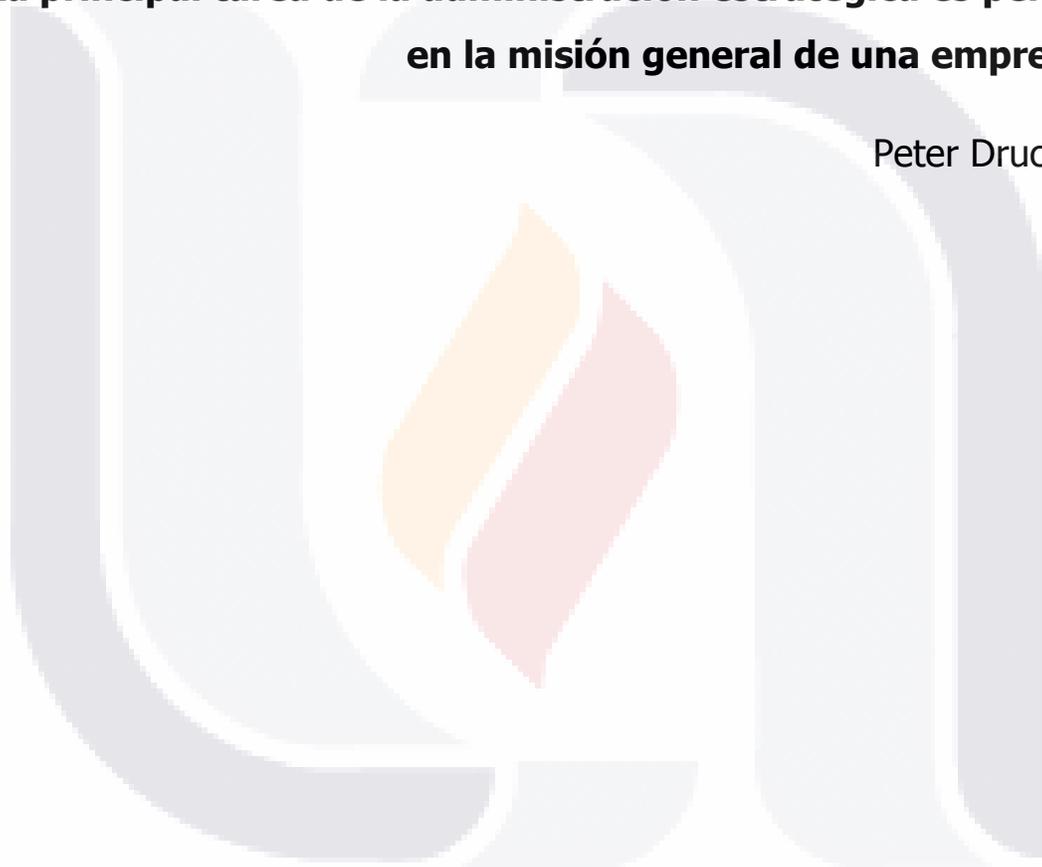
[Signature]
MEAPI ALFONSO MARTIN RODRÍGUEZ
SECRETARIO TÉCNICO DEL POSGRADO

[Signature]
DR. GONZALO MALDONADO GUZMÁN
SECRETARIO DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

Código: FO-040200-23
Revisión: 00
Emisión: 21/02/11

**“La principal tarea de la administración estratégica es pensar
en la misión general de una empresa”**

Peter Drucker.



AGRADECIMIENTOS

A mi tutor el Dr. Luis Aguilera por guiarme en la culminación de este proyecto.

A la empresa AGROREFRIGERADOS SAN JOSE SA DE CV, por confiar en mí y permitirme desarrollar este trabajo práctico, brindarme los recursos necesarios, la información pertinente y la gran disposición de la gente.

DEDICATORIAS

A mi esposo Juan Pablo Martínez Sandoval, por apoyarme en los momentos difíciles, motivarme a superarme personal y profesionalmente, pero sobre todo inspirarme día a día en cada paso que doy.

A mis padres por enseñarme el camino del trabajo, superación y confianza en uno mismo.

A mis hermanos por permitir compartir con ellos mis sueños, metas y anhelos.

INDICE

INDICE DE FIGURAS	5
RESUMEN	7
ABTRACT	8

PARTE I:

CAPITULO I: ANTECEDENTES	9
---------------------------------	----------

1.1. Introducción	9
1.2. Planteamiento del problema	12
1.3. Objetivo General	13
1.4. Objetivo específico	13
1.5. Justificación	13

CAPITULO II: MARCO CONTEXTUAL	15
--------------------------------------	-----------

2.1 Historia	15
2.2 Organigrama actual	16
2.3 Misión	17
2.4 Visión	17
2.5 Valores	17

PARTE II:

CAPITULO III: MARCO TEORICO 20

3.1. INTRODUCCION	20
3.2. ADMINISTRACION	21
3.2.1. Definición de administración	21
3.2.2. Etapas del proceso administrativo	22
3.2.2.1. Planeación	23
3.2.2.2. Organización	25
3.2.2.3. Integración de personal	26
3.2.2.4. Dirección	26
3.2.2.5. Control	28
3.3. CLASIFICACION DE LAS EMPRESAS	30
3.3.1. Entorno de la pequeña y mediana empresa en México.	31
3.3.2. Caracterización de la pequeña y mediana empresa	32
3.4. EMPRESA FAMILIAR	33
3.4.1. Aspectos clave de la empresa familiar	34
3.4.2. Ventajas y desventajas de la empresa familiar	35
3.5. PLANEACION ESTRATEGICA	38
3.5.1. El proceso de la planeación estratégica	40
3.5.2. Componentes de la planeación estratégica	41
3.5.3. Características de la planeación estratégica	43
3.5.4. Beneficios de la planeación estratégica	43
3.5.5. Modelos de la planeación estratégica	46

3.6. EMPOWERMENT	53
3.6.1. Origen del empowerment	55
3.6.2. Modelos de empowerment	57
3.6.3. Etapas del empowerment	64
3.6.4. Requisitos para el empowerment	66
3.6.5. Beneficios del modelo	69

PARTE III

CAPITULO IV: PROPUESTA Y DISEÑO DEL PLAN ESTRATEGICO PARA IMPLEMENTAR EL EMPOWERMENT 70

4.1. PROPUESTA Y DISEÑO DEL PLAN ESTRATEGICO PARA IMPLEMENTAR EL EMPOWERMENT	70
4.1.1. Diseño de Plan estratégico para implementar el empowerment	71
4.1.2. Estrategias y planes de acción para implementar el empowerment	73
4.1.2.1. Fase I PLANEACIÓN	73
4.1.2.2. Fase II PREPARACIÓN	84
4.1.2.3. Fase III IMPLEMENTACIÓN	90
4.1.2.4. Fase IV EVALUACIÓN	93

CONCLUSION 96

RECOMENDACIONES 99

GLOSARIO

102

BIBLIOGRAFIA

106

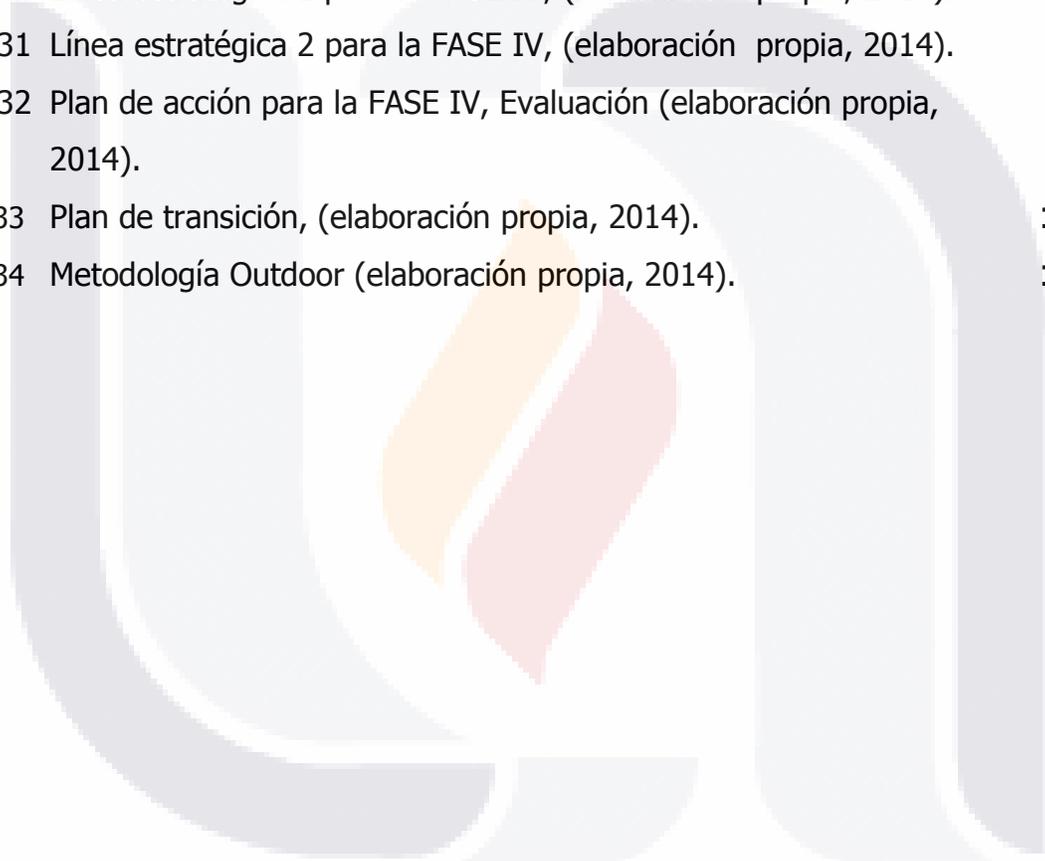
ANEXOS



INDICE DE FIGURAS

Fig.1 Organigrama empresa San José SA de CV. (elaboración propia, 2014)	16
Fig.2 Diagrama de la etapa de dirección (Münch & García, 2012).	27
Fig.3 Etapas de control (Garza, 2007).	29
Fig.4 Estratificación de las empresas en México.	30
Fig.5 Personal ocupado según tipo de empresa.	31
Fig.6 Superposición de los sistemas de la empresa y la familia (Mucci, 2008).	34
Fig.7 La planeación estratégica y su interacción en la empresa.	39
Fig.8 Proceso administración estratégica (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2008).	47
Fig.9 Modelo de planeación estratégica de Fred R. David (2008).	49
Fig.10 Modelo de planeación estratégica George A. Steiner (2004).	51
Fig.11 Modelo de empowerment (Sarabia, 2011).	59
Fig.12 Triangulo de empowerment, elaboración propia.	60
Fig.13 Modelo de empowerment (Wilson, 1997).	63
Fig.14 Modelo de empowerment (Robinson, 1998).	64
Fig.15 Etapas del empowerment (Wilson, 1997).	65
Fig.16 Requisitos para el empowerment (elaboración propia, 2014).	66
Fig.17 Plan estratégico para la implementación del empowerment (elaboración propia, 2014).	74
Fig.18 Línea estratégica 1 de la FASE I (elaboración propia, 2014).	76
Fig.19 Línea estratégica 2 de la FASE I (elaboración propia, 2014).	78
Fig.20 Línea estratégica 3 de la FASE I (elaboración propia, 2014).	79
Fig.21 Línea estratégica 4 de la FASE I (elaboración propia, 2014).	81
Fig.22 Planes de acción para la FASE I, Planeación (elaboración propia, 2014).	83
Fig.23 Línea estratégica 1 de la FASE II, (elaboración propia, 2014).	84
Fig.24 Línea estratégica 2 de la FASE II, (elaboración propia, 2014).	86

Fig.25 Línea estratégica 3 de la FASE II, (elaboración propia, 2014).	87
Fig.26 Plan de acciones para la FASE II, Preparación (elaboración propia, 2014).	89
Fig.27 Línea estratégica 1 de la FASE III, (elaboración propia, 2014).	90
Fig.28 Línea estratégica 2 de la FASE III, (elaboración propia, 2014).	91
Fig.29 Planes de acción para la FASE III, Implementación (elaboración propia, 2014).	93
Fig.30 Línea estratégica 1 para la FASE IV, (elaboración propia, 2014).	94
Fig.31 Línea estratégica 2 para la FASE IV, (elaboración propia, 2014).	95
Fig.32 Plan de acción para la FASE IV, Evaluación (elaboración propia, 2014).	
Fig.33 Plan de transición, (elaboración propia, 2014).	100
Fig.34 Metodología Outdoor (elaboración propia, 2014).	101



RESUMEN

El objetivo del presente caso práctico se desarrolla en una empresa denominada *SAN JOSE SA DE CV*. La empresa antes mencionada se encuentra interesada en trabajar con empowerment en cada uno de los niveles de la organización. El objetivo de esta tesis es proponer un modelo de planeación estratégica para la empresa que le permita aplicar el empowerment; dicho objetivo se lograra mediante el análisis de diversos modelos de planeación estratégica, identificando la principal necesidad con la que vive la empresa y poder diseñar el modelo aplicado al empowerment.

El análisis se inicia desde el proceso administrativo y cada una de sus etapas, posteriormente con las características propias de la empresa familiar, sus ventajas desventajas, siendo en este último punto donde se aplica la planeación estratégica, ya que gracias a la misma se podrá tener un curso a seguir que ayude a implementar el modelo del empowerment en todos los niveles de la organización.

ABSTRACT

The objective of this case study is developed in a company called SAN JOSE SA DE CV. The above company is interested in working with individual empowerment levels of the organization. The objective of this thesis is to propose a model of strategic planning for the company allowing you to apply the empowerment , this objective was achieved through the analysis of various models of strategic planning , identifying the main need to living the company and to design the model applied to empowerment.

The analysis starts from the administrative process and each of its stages, later with the characteristics of the family business , advantages disadvantages, the latter point where strategic planning is applied, because thanks to it you can have a course to follow to help implement the model of empowerment at all levels of the organization.

The methodology followed was a case method , with delimitation of the population of the company , size of the convenience sample survey design .

PARTE I

CAPITULO I: ANTECEDENTES

1.1. INTRODUCCION

Los medios de transporte permite el traslado de mercancías de un lugar a otro, ya sea dentro de México o hacia otros países, siendo así un papel importante en el comercio. A nivel mundial, la industria en general enfrenta una creciente competencia, y la industria del autotransporte no es la excepción; está inmersa en cambios, producto de los avances tecnológicos y de la globalización.

En México los transportes constituyen actividades estratégicas importantes para fomentar el desarrollo económico y social, ya sea mediante carreteras, ferrocarril, transporte aéreo o transporte marítimo; en otras palabras representan la infraestructura principal para integrar el territorio nacional y vincularnos con el exterior, por lo que se adecuado funcionamiento permite abrir nuevos mercados, articular regiones y desarrollar el comercio a nivel internacional.

El transporte domestico por carreteras se ha mantenido como el modo predominante con participación del 71% del tráfico total, seguido del transporte ferroviario con alrededor del 20%, el resto del trafico ocurre por los modos marítimo y aeronáutico de cabotaje.

El desarrollo de los transportes ha estado sumamente relacionado a la evolución y al desarrollo de la economía del País. Para destacar la importancia del transporte en México, es importante mencionar que en 2004 ocupó el sexto lugar en empleos remunerados con 2'126,091 puestos, y para 2007 ya ocupaba el quinto lugar con

2'273,077 plazas, en 2009 los puestos de trabajo ascendieron a 2'237,121, siendo para el año de 2010 que se registraron 2'276,602¹ de puestos de trabajo en la industria del transporte.

Por otra parte en valor agregado bruto ocupó el tercer lugar con 123,811 millones de pesos, registrando una tasa media de crecimiento anual del 3.7%, logrando ocupar el cuarto lugar entre las actividades económicas del país. En 2008 registró una producción superior a los 597,159 millones de pesos, que significó el 7% del valor agregado bruto nacional.

La creciente necesidad de movilizar bienes y personas ha impulsado el crecimiento de dicho sector; de acuerdo al INEGI en el Censo Económico 2009 se captaron 1,239 empresas de transporte y mensajería, así como de servicios relacionados con el transporte; lo cual el 57.7% se refiere a la exportación de mercancías según modo de transporte carretero, 24.3% al marítimo, 11.8% al ferroviario, 4.0% al aéreo y el 2.2% a otros².

Esta evolución ha impactado tanto en nuestro País que se ha venido reflejando en la creación y desarrollo de nuevas empresas familiares, según datos del INEGI a finales de 2009 existían 5'144,056 empresas de las cuales el 90% corresponde a empresas familiares, donde el 95.2% microempresa, 4.3% pequeña, 0.3% mediana y 0.2% grande; estas mismas generan un 52% del PIB en México.

¹ Sistema de cuentas nacionales de México, INEGI. www.inegi.org.mx.

² Instituto Nacional de Estadística y Geografía, www.inegi.org.mx ; 2014.

En Aguascalientes las empresas familiares han tenido un desarrollo importante, no solo a nivel local o regional, entre ellas se puede destacar J.M. Romo, Vianey, La Huerta e Industrias JoBar, cada una de ellas en diferentes sectores de la economía y la industria; es por ello que mediante este estudio se pretende lograr una aportación importante que fomente y apoye el desarrollo significativo en la empresa a estudiar mediante un modelo de empowerment que pueda ayudar al crecimiento y posicionamiento de la misma, desde su ámbito interno.

Es entonces donde se parte del supuesto de que para incrementar y apoyar a la empresa en su crecimiento y posicionamiento deberá de ser desde el interior de la organizaciones, por medio de estrategias y planes de acción enfocadas en el empowerment. En un segundo supuesto el empowerment ayudará a potencializar el crecimiento de las empresas familiares en México.

Algunos de los beneficios pueden ser: fomentar la productividad en las organizaciones, la disposición a aprender por parte del personal, y a responsabilizarse y ser mejor en cada una de sus actividades.

El empowerment es una nueva forma de administrar la empresa de forma integrada, con una comunicación efectiva y eficiente, la cual incluye desde su capital, tecnología hasta su capital humano. Para las organizaciones, el empowerment es "un proceso multidimensional de carácter social en donde el liderazgo, la comunicación y los grupos autodirigidos reemplazan la estructura piramidal mecanicista por una estructura más horizontal en donde la participación de todos y cada uno de los individuos dentro de un sistema forman parte activa del control del mismo con el fin de fomentar la riqueza y el potencial del capital

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

humano que posteriormente se verá reflejado no solo en el individuo sino también en la propia organización” (Blanchard, Carlos, & Randolph, 2007).

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Para la empresa a estudiar se considera importante la aportación de conocimientos y habilidades de cada uno de sus empleados, sin dejar de lado el apoyo y la colaboración de la familia dentro de las decisiones de la misma en cada uno de sus niveles jerárquicos, paralelamente a ello el crecimiento, posicionamiento y expansión de la misma dentro de su mercado nacional e internacional; es por ello que surge la duda ¿Cómo lograr un crecimiento interno que se vea reflejado en el exterior mediante el apoyo de nuestro personal? , ya que en muchos de los casos la empresas familiares no saben cómo delegar y/o confiar autoridad y actividades a su personal.

La mayoría de las empresas pasan por este problema de delegación u empoderamiento de actividades a su personal, es por ello que la habilidad y destreza de un administrador se debe enfocar en desarrollar, en este sentido la confianza y bases para estimular a la empresa a adoptar nuevas ideas de trabajo que permitan un desarrollo del empleado libre y enfocado a la resolución de situaciones inesperadas o inmersas en su actividades laborales, incentivándolo a la toma de decisiones acertadas.

Por tanto el presente estudio desarrolla un plan estratégico para implementar el empowerment en la empresa familiar San José SA de CV, mediante técnicas,

planes de acción y estrategias a seguir para ayudar a la organización a trabajar de manera efectiva, apoyar a mejorar los procesos involucrados en cada área y a mejorar el desempeño en general mediante un compromiso mayor en cada uno de los empleados y personal involucrado en las actividades de la organización.

1.3. OBJETIVO

Proponer un modelo de planeación estratégica aplicable a la empresa San José SA de CV que le permita implementar el empowerment.

1.4. OBJETIVO ESPECIFICO

- Desarrollar estrategias y planes de acción que apoyen al desarrollo del empowerment dentro de la organización.

1.5. JUSTIFICACION

El presente protocolo de investigación es producto de la reflexión y conocimiento que se tiene sobre un tema de interés personal y un problema particular de la empresa estudiada.

Por otra parte al ser empresas pequeñas generalmente familiares carecen en gran medida de protocolos y métodos de administración además de que al contar con presupuestos escasos no tienen recursos suficientes para destinarlos a la investigación o mejoras de sistema o métodos para la administración de sus recursos tanto materiales, económicos y en la mayoría de los casos mucho menos a los recursos humanos teniendo la creencia de que es el recurso de más baja importancia sin darse cuenta de que es tan vital para la empresa, ya que sin este las empresas no crecen, no se desarrollan, etc.

En la gran mayoría de las PYME se encuentran dirigidas por personas con pocos estudios administrativos, desentendiéndose de métodos, procesos, análisis, estrategias y un sin número de herramientas y conocimientos de las que pudieran hacer uso para optimizar y eficientar su labor cotidiana.

Finalmente además de los beneficios que generará para la empresa San José SA de CV, la realización de este caso práctico, presentará un antecedente para la aplicación de este modelo en otras PYMES de la región y del País.

CAPITULO II: MARCO CONTEXTUAL

2.1. HISTORIA

La empresa San José SA de CV fue fundada el 27 de Agosto de 1999, en la Ciudad de Aguascalientes, en un asentamiento denominado San José del Río en el municipio de Asientos, propiedad de los padres del dueño de la organización, y a partir de esa fecha continua con paso firme para la consecución de la misión y visión.

Dicha empresa nace de la necesidad de poder transportar en tiempo y forma los productos o mercancía que son demandados dentro del País y/o en el extranjero, y con ellos contribuir con el incremento y desarrollo de exportaciones provenientes de México.

El servicio principal que brinda San José SA de CV es transportar productos congelados o refrigerados, dentro del territorio nacional o internacional (Texas, EUA); desde inicios comenzó sus actividades transportando productos al extranjero lo que llevo a que se consolidaran rápidamente. Debido a su crecimiento y para aprovechar mejor su servicio y tiempo, tomaron la decisión de crear líneas de producción en donde pudieran trabajar productos del campo, y así poder aprovechar mejor sus propios servicios.

Dentro de sus líneas de producción trabajan cilantro, cebollita cambray, jícama, huazontle, hierbas de olor, tomatillo, brócoli, tuna, chile serrano, entre otros.

Dichos productos son comprados o cosechados en territorio nacional, los cuales deben contar con estándares y tamaños de calidad para poder ser exportados a los Estados Unidos.

2.2. ORGANIGRAMA ACTUAL

La empresa actualmente está constituida por 70 personas, incluidos administrativos y operarios. A continuación se representa gráficamente todos los departamentos con base al nombre de cada unidad funcional y sus relaciones de jerarquía o dependencia organizacional.

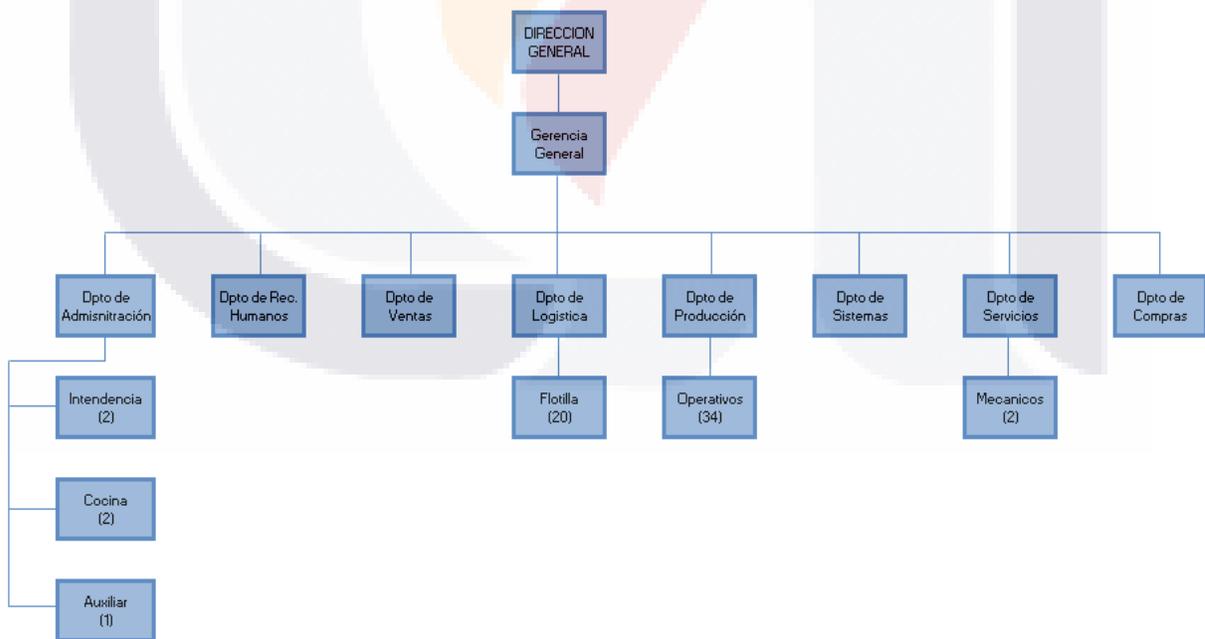


Fig.1 Organigrama de la empresa San José SA de CV. (elaboración propia, 2014).

2.3. MISION

“Satisfacer las necesidades de nuestros clientes al más alto nivel de calidad, eficiencia y seguridad”

2.4. VISION

“Convertirnos en la primera línea de transporte con presencia nacional e internacional, manteniendo nuestra filosofía de valores y estándares de calidad que nos permita ser competitivos en un ambiente global”

2.5. VALORES

- Solidaridad: Tenemos la disposición de apoyarnos en cualquier ámbito laboral y así contribuir al logro de los objetivos, metas, trazadas.
- Responsabilidad: Desempeñar nuestro trabajo de la mejor manera posible y con la seguridad de que se hace bien.

- Responsabilidad social: Estamos comprometidos a contribuir en el desarrollo de nuestro entorno.
- Calidad: En todos los ámbitos de cada uno de los proyectos que realizamos.
- Justicia: Hacia nuestro personal, tanto en el trato como en la asignación de actividades a realizar, dependiendo éstas de la capacidad de cada uno de ellos.
- Innovación: Continúa de nuestras estrategias y de nuestros métodos de trabajo.
- Puntualidad.
En cada uno de los aspectos de nuestro trabajo.
- Coherencia.
Entre lo que nos comprometemos y lo que efectuamos como trabajo.
- Comunicación, Constante y efectiva: Entre todos los miembros que formamos parte de la empresa, así como con nuestros proveedores y clientes.
- Confianza: En que realizaremos nuestras labores de la mejor manera, con la finalidad de satisfacer a cada uno de nuestros clientes.

- Compromiso.
 - Con nuestro clientes, al brindarles un servicios de calidad.
 - Con la sociedad, al brindar estabilidad a las familias de nuestro personal.
 - Con el medio ambiente, al respetar y cumplir todas las normas establecidas para el cuidado de éste.



PARTE II

CAPITULO III: MARCO TEORICO

3.1. INTRODUCCION

El estudio que se desarrolla a continuación tocará temas sobre el desarrollo de un plan estratégico que permita la implementación de un modelo de empowerment, los factores que involucra, sus ventajas y desventajas, y así contribuir a una mejor ambiente de trabajo, aprovechamiento de recursos y responsabilidades de actividades.

La propuesta se presenta en 5 apartados, en donde se inicia con el desarrollo y explicación de la administración y sus etapas, la clasificación de las empresas, entorno y caracterización de las mismas, abundando posteriormente en las empresas familiares, sus fines, ventajas y desventajas; en seguida se toma en consideración la planeación estratégica, donde se conocerá las características, procesos y modelos; con lo anterior finalmente se podrá desarrollar la propuesta, que será la culminación de dicho caso práctico, en este último punto se profundizara en la definición del empowerment, su origen y el modelo de empowerment.

Seguido a ello se abordara y detallara la metodología utilizada, diseño e implementación, así como resultados y análisis de la información; para finalizar en la propuesta y determinación del plan estratégico basado en el modelo de empowerment, aplicado a la empresa San José SA de CV.

3.2. ADMINISTRACION

Dado que este trabajo se enfoca a la planeación estratégica mediante la aplicación de un modelo de empowerment, es importante administrar y planear cada uno de los pasos a ejecutar para el correcto y óptimo desempeño de funciones administrativas y planes de acción a seguir; para ello es importante definir qué es la Administración y en qué consisten sus etapas.

3.2.1. Definición de administración

Existen varias definiciones para el concepto de Administración, por lo que para su revisión es conveniente partir desde sus raíces etimológicas. "El término administración viene del latín *administrare*, palabra formada por el prefijo *ad* que indica hacia, orientado o dirigido y *ministrare* que significa servir, cuidar y servir a las instituciones humanas" (Hernandez, 2006).

Hernández (2006) define la administración como "la disciplina que estudia los procesos productivos con el fin de generar la mayor eficiencia y eficacia del trabajo humano posibles para obtener los mejores beneficios en relación con los recursos disponibles: financieros, tecnológicos y humanos".

A su vez, se encuentran otras definiciones que mencionan que "la Administración es el procesos de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos,

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

los individuos cumplen eficientemente objetivos específicos” (Koontz & Weihrich, 2004).

Terry y Franklin (2001) indican que la Administración es un proceso que consiste en las actividades de planeación, organización, ejecución y control, desempeñadas para determinar y alcanzar objetivos con el uso de capital humano y otros recursos.

Para fines del presente caso práctico, la Administración se definirá como:

Proceso mediante el cual se optimizan los recursos de la organización para lograr los objetivos de la misma de manera eficiente y eficaz.

3.2.2. Etapas del proceso administrativo

El proceso Administrativo, aplicado en las empresas, es definido por Münch y García (2012) como “el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral”.

El proceso Administrativo consta de cinco etapas o funciones administrativas: Planeación, Organización, Integración de personal, Dirección y Control (Koontz &

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Wehrich, 2004). Algunos autores, como Terry y Franklin (2001), consideran la etapa de integración de personal como parte de la función de Organización.

3.2.2.1. Planeación

La planeación es el proceso por el cual se establecen los objetivos y se integran todos los recursos de la empresa para realizarlos en una forma provechosa. La planeación determina el tamaño y el tipo de organización necesaria para las operaciones, los tipos de programas de actuación, las actividades que se requieren y los sistemas de control necesarios para vigilar el progreso hacia los objetivos, respondiendo a las preguntas ¿Dónde está? ¿A dónde se quiere ir? ¿Cómo se llegará ahí? ¿Cómo se está haciendo? (Terry & Franklin, 2001).

En cuanto Franklin (2007) menciona que la planeación es un "conjunto de sistematizado de acciones que provienen de una estructura racional de análisis que contiene los elementos informativos y de juicio suficientes y necesarios para fijar prioridades, elegir entre alternativas, establecer una misión, objetivos y metas, ordenar las acciones para alcanzarlas con base en la asignación correcta de los recursos, la coordinación de esfuerzos y la imputación precisa de responsabilidades, para poder controlar y evaluar sistemáticamente los avances y resultados y realizar oportunamente los ajustes necesarios.

Por otra parte Koontz y Wehrich (2004) mencionan que "planear implica seleccionar misiones y objetivos, las acciones para cumplirlas, la toma de

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

decisiones y la elección de cursos futuros de acción a partir de diversas alternativas.

En cuanto al periodo establecido para su realización, la planeación se puede llevar a cabo a corto plazo –menor o igual a un año-, a mediano plazo –de uno a tres años- o a largo plazo –más de tres años- (Münch & García, 2012).

Los planes se pueden desarrollar en tres niveles, explicados por Münch y García (2012) de la siguiente manera:

- **Estratégico:** Se establecen los lineamientos generales y se rige la obtención, uso y disposición, de los medios necesarios para alcanzar los objetivos generales de la empresa. Regularmente le corresponde a los miembros de mayor jerarquía de la empresa y es a largo plazo.
- **Táctico o funcional:** Se determinan planes más específicos, que se subordinan a los planes estratégicos. Este nivel generalmente es establecido y coordinado por el personal de nivel de mando medio.
- **Operativo:** Se formulan y asignan actividades más detalladas que deben ser ejecutadas por los últimos niveles jerárquicos de la empresa. Generalmente es a corto plazo y se refiere a cada una de las unidades en que se divide un área de actividad.

3.2.2.2. Organización

La organización es la segunda etapa del proceso administrativo, la cual consiste en definir la estructura organizacional, la división y distribución de funciones, el manejo de los recursos humanos y se sientan las bases para el adecuado funcionamiento de una institución (Franklin, 2007).

Koontz y Weihrich (2004) explican que la organización supone el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa. La estructura es intencionada en el sentido de que debe de garantizar la asignación de todas las tareas necesarias para el cumplimiento de las metas.

Para una organización eficaz Koontz y Weihrich (2004) plantean cinco preguntas básicas, las cuales al considerarlas junto con análisis similares de cada etapa del proceso administrativo constituyen un enfoque operativo de la administración:

1. ¿Qué determina el tramo de administración, y en consecuencia los niveles de organización?
2. ¿Qué determina el marco básico de la departamentalización y cuáles son las ventajas y desventajas de las modalidades básicas?
3. ¿Qué tipo de relaciones de autoridad existen en las organizaciones?

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
4. Como debe distribuirse la autoridad a lo largo de la estructura organizacional y que determina el grado de esta distribución?
 5. ¿Cómo debe el administrador aplicar en la practica la teoría de la organización.

3.2.2.3. Integración de personal

La etapa de la integración de personal implica llenar y mantener ocupados los puestos contenidos por la estructura organizacional, mediante la identificación de los requerimientos de fuerza de trabajo, la realización de un inventario de personal, el reclutamiento, la selección, la ubicación, el ascenso, la evaluación, la planeación de carrera, compensación y la capacitación, tanto de los candidatos a ocupar puestos como de los ocupantes de estos en un momento dado, a fin de lograr la eficaz y eficiente realización de las tareas. (Koontz & Weihrich, 2004).

3.2.2.4. Dirección

La cuarta etapa del proceso administrativo se define, nuevamente por Koontz y Weihrich (2004) como el hecho de influir en los individuos para que contribuyan a favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales. Esta etapa involucra factores humanos y motivación, liderazgo, equipos y toma de decisiones

y comunicación efectivos para la resolución de conflictos. Sin embargo también se encuentra que la dirección es “la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, la comunicación y la supervisión” (Münch & García, 2012).

Los mismos autores desarrollan un diagrama de las etapas de la dirección con fines metodológicos.

En él se puede observar que la dirección va inmersa en un proceso en el cual sus elementos que lo integran son importantes y fundamentales para llevarse a cabo, ya que una dirección no podrá llevarse a cabo sin la toma de decisiones, integradas a una motivación generada por el administrador mediante una buena y adecuada, lo cual nos lleva a una supervisión de lo que se está dirigiendo.

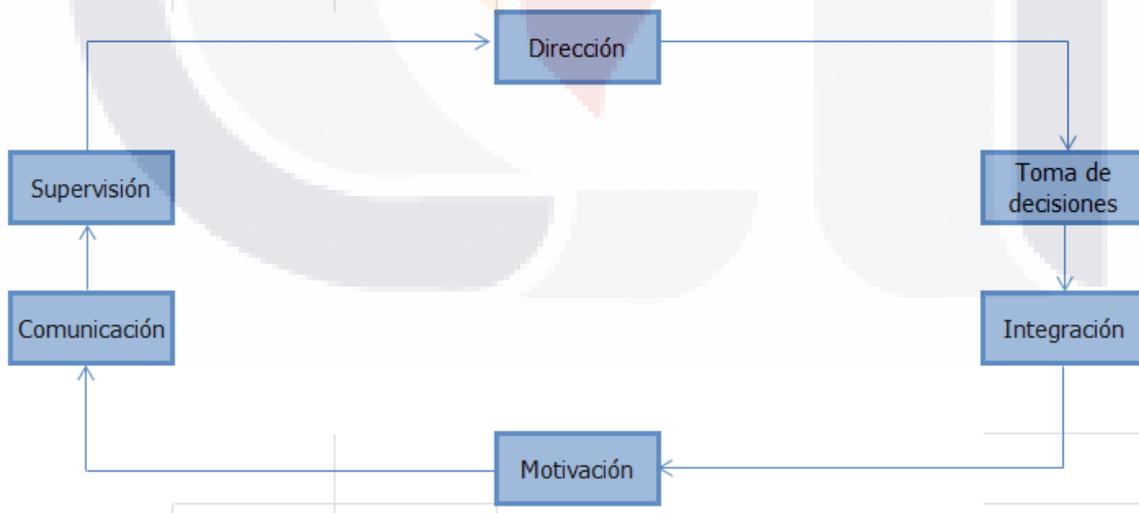


Fig. 2 Proceso de Dirección, Fuente: (Münch & García, 2012)

Algunos de los puntos más importantes dentro de la dirección y que le administrador debe tomar en cuenta y dominar es la motivación y el liderazgo, los cuales se convierten en los puntos primordiales del éxito de esta etapa, la dirección. Poder ser capaz de dirigir es una tarea de liderazgo, mientras que lograr el compromiso es una tarea de motivación. Por tanto podemos deducir que motivar es conseguir los resultados mediante la superación de conflictos y armonización de valores en las personas de la organización. El liderazgo es el arte o proceso de influir en los demás para que se esfuercen entusiasta y voluntariamente en el cumplimiento de metas grupales³.

3.2.2.5. Control

La última etapa es la de control, Koontz y Weihrich (2004) señalan que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes. Estos implican establecimiento de normas, medición del desempeño, detección de desviaciones y contribución a la corrección de estas.

Esta etapa del proceso administrativo tiene el propósito primordial de asegurarse de que se cumplan las actividades tal y como fueron planeadas y se establezcan medidas correctivas en caso de ser requerido. Es por ello que se requiere una excelente comunicación e información certera, y sobre todo en tiempo acerca de los resultados de la empresa y del personal a cargo de obtener los resultados, para ello se presentan varios tipos de control, como:

³ Koontz & Weihrich, 2004. Administración, Una perspectiva global.

- Control preliminar (aquel que se lleva a cabo antes de que se realicen actividades).
- Control presupuestal (se compara lo planeado con lo ejercido en los presupuestos de la organización).
- Control recurrente (aquel que incluye la vigilancia y sincronización de actividades).
- Control de retroalimentación (consiste en utilizar los resultados obtenidos para corregir posibles desviaciones futuras y partir del estándar aceptado).

Entonces se concluye, según Garza Treviño (2007) que el control se divide en tres etapas⁴:

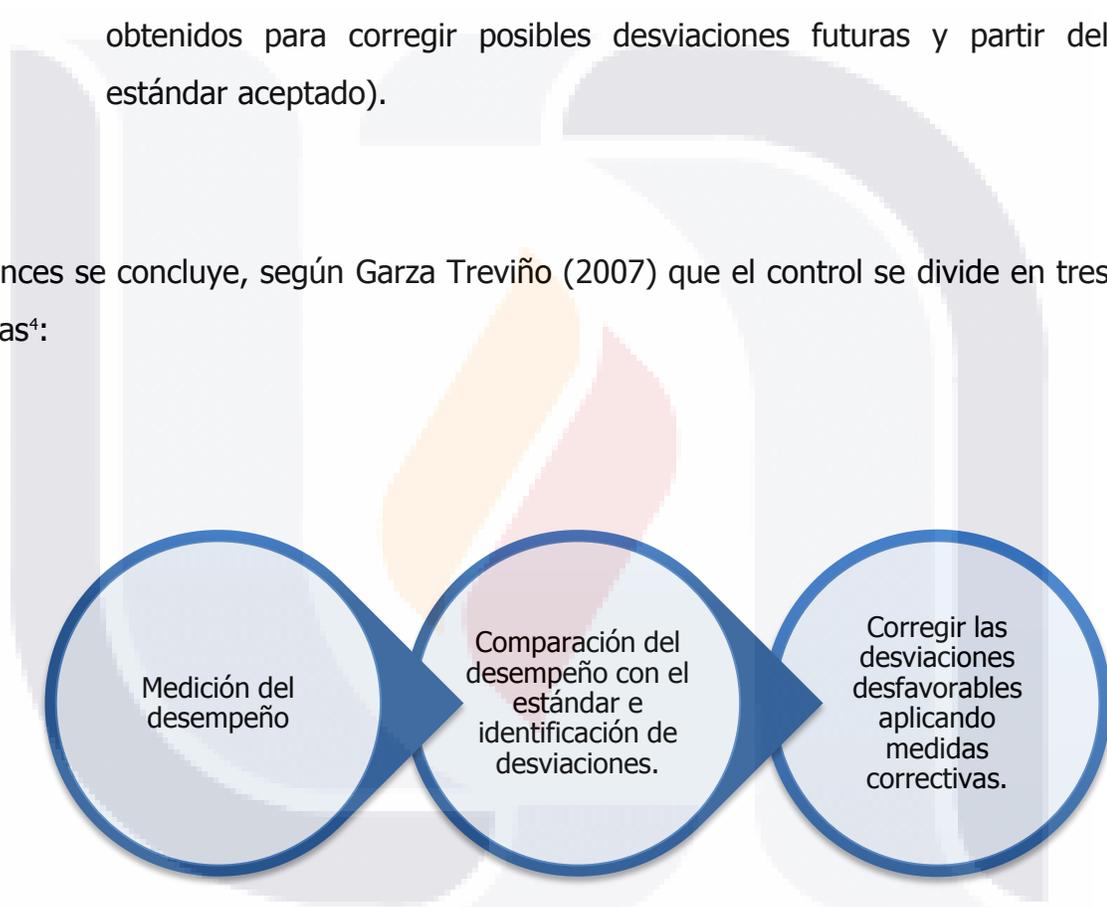


Fig. 3 Etapas de control

⁴ Administración Contemporánea, (Garza, 2007)

3.3. CLASIFICACION DE LAS EMPRESAS

Según la Secretaria de Economía en un estudio realizado en el 2009, la estratificación de las empresas en México se presentaba de la siguiente manera:

Tipo	Sector	Trabajadores	Venta anual
Micro	Todos	Hasta 10	Hasta 4 mil
Pequeña	Comercio	11 a 30	4 a 100 mil
	Industria y Servicio	11 a 50	
Mediana	Comercio	31 a 100	100 a 250 mil
	Servicios	51 a 100	
	Industria	51 a 250	

Fig. 4 Estratificación de las empresas en México⁵

La empresa a estudiar se encuentra situada en el sector servicios, de acuerdo al censo económico de 2009 llevado a cabo por el INEGI, clasificando a las empresas según el sector al que pertenecían quedando así, el sector manufacturero, el sector comercio y finalmente el de servicios.

⁵ Fuente: Diario Oficial de la Federación del 30 de Junio de 2009.

3.3.1. Entorno de la pequeña y mediana empresa en México.

La pequeña y mediana empresa (PYME) constituye, hoy en día, el centro económico del País; su enorme crecimiento que han tenido estas empresas, se debe a la masificación de la sociedad, a la necesidad de concentrar grandes capitales y enormes recursos técnicos para el adecuado funcionamiento de la misma, así como al alto nivel de perfección logrando por diferentes normas de dirección; es por ello que las tareas directivas son cada vez más complejas y al mismo tiempo de gran trascendencia social.

Por otra parte la PYME, busca sus recursos en la sociedad, obteniendo bienes, personal administrativo, mano de obra calificada y no calificada, materias primas y equipo; haciendo entonces que su presencia en la sociedad sea mayoritaria, y por ende el personal ocupado en estas empresas sea significativo.

Tipo	% total	Nº empresas	Empleos	
Micro	95.20%	4'897,142	45.60%	12.6 Mil
Pequeña	4.30%	221,194	23.80%	6.6 Mil
Mediana	0.30%	15,432	9.10%	2.5 Mil
Grande	0.20%	10,288	21.50%	6.0 Mil
Total	100%	5'144,056	100%	27.7 Mil

Fig. 5 Personal ocupado según el tipo de empresa⁶

⁶ www.inegi.org.mx; Datos generales INEGI 2009.

3.3.2. Caracterización de la pequeña y mediana empresa

Existe una serie de características comunes a este tipo de empresas (PYME), entre las más generalizadas se encuentran:

- Poca o ninguna especialización en la administración: Dirección a cargo de una sola persona, donde en la mayoría de los casos no está capacitada para llevar a cabo dicha función.
- Falta de acceso al capital: falta de conocimientos por parte del empresario sobre fuentes de financiamiento.
- Contacto personal estrecho del director con quienes intervienen en la empresa: accesibilidad con la que el director está en contacto directo con sus subordinados, apoyando a fomentar una buena o mala comunicación.
- Posición poco dominante en el mercado de consumo: acostumbradas a trabajar de manera individual, limitando su mercado.

Actualmente gran parte de las empresas mexicanas tienen un origen familiar, generan empleos, absorben más de la mitad del capital invertido y superan por mucho la tasa de crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB).

3.4. EMPRESA FAMILIAR

La empresa familiar, tradicionalmente ha jugado un rol dominante en México, forma parte fundamental de las estructuras productivas tanto de las economías industrializadas como en vías de desarrollo, lo que lleva a jugar un papel preponderante en la generación de riqueza nacional.

Para Grabinsky (2002) define que "Empresa familiar es aquella en la que los dueños y los que operan toman decisiones estratégicas y operativas y son miembros de una o varias familias".

En otro sentido una empresa familiar se caracteriza por la propiedad u otra participación de dos o más miembros de la misma familia, dentro de la vida y funcionamiento de la organización. La naturaleza y cantidad de participación es variable en cada sociedad (Longenecker & Moore, 2001).

Por otra parte la empresa familiar no se refiere a una organización en la que los familiares tengan puestos directivos en la misma empresa. Una empresa se considera familiar cuando gran parte de la propiedad pertenece y es administrada por una familia. Como se definió en el Coloquio Europeo sobre empresa familiar: una empresa se considera familiar cuando una parte esencial de su propiedad está en manos de una o varias familias, cuyos miembros intervienen de forma decisiva en la administración y dirección del negocio⁷.

⁷ <http://www.ipyme.org/presidencia/>

3.2.1. Aspectos clave de la empresa familiar

Una empresa familiar no puede alcanzar el éxito tan esperado de todos sus miembros ya que ellos no visualizan su empresa como un ente económico, sino como una forma de convivencia y capacitación para los demás miembros de sus familias o interponen sentimientos y sus intereses personales.

Lo importante de la empresa familiar es saber combinar cada una de las características de la empresa y de la familia, sacar lo mejor de cada uno y buscar siempre la mejoría de la empresa ya que traerá por añadidura el bienestar y progreso familiar. Dentro de la empresa familiar se presentan subsistemas interrelacionados: La empresa y la familia.

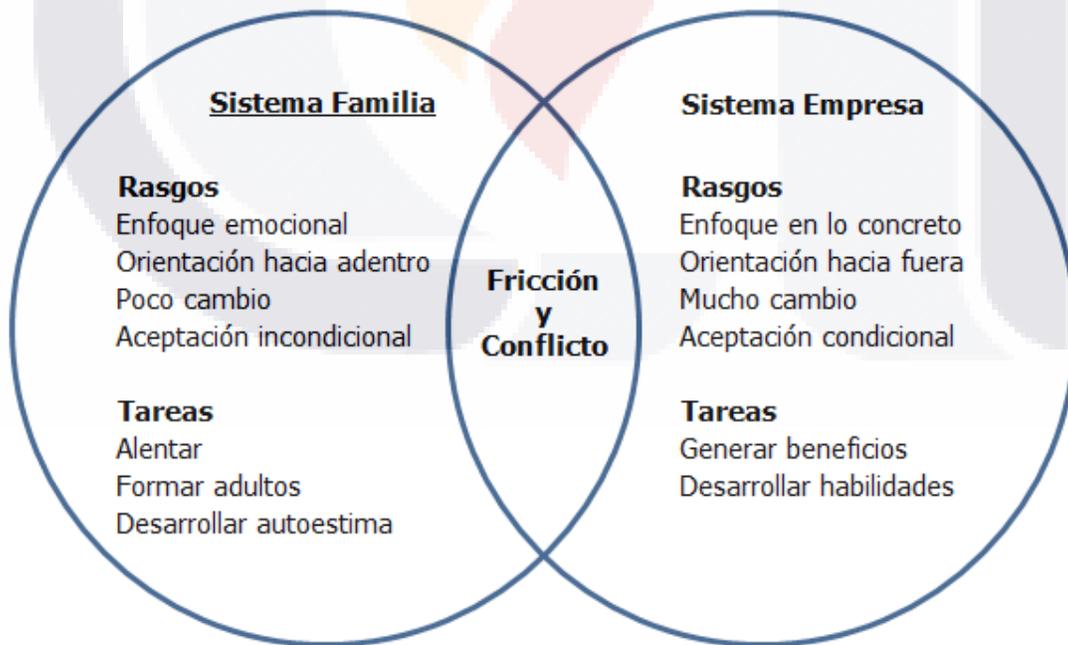


Fig. 6 Superposición de los sistemas de la empresa y familia, Fuente: (Mucci, 2008).

Es por ello que es importante conocer a detalle los aspectos clave de las empresas familiares originados por su propia naturaleza a diferencia de las empresas no familiares:

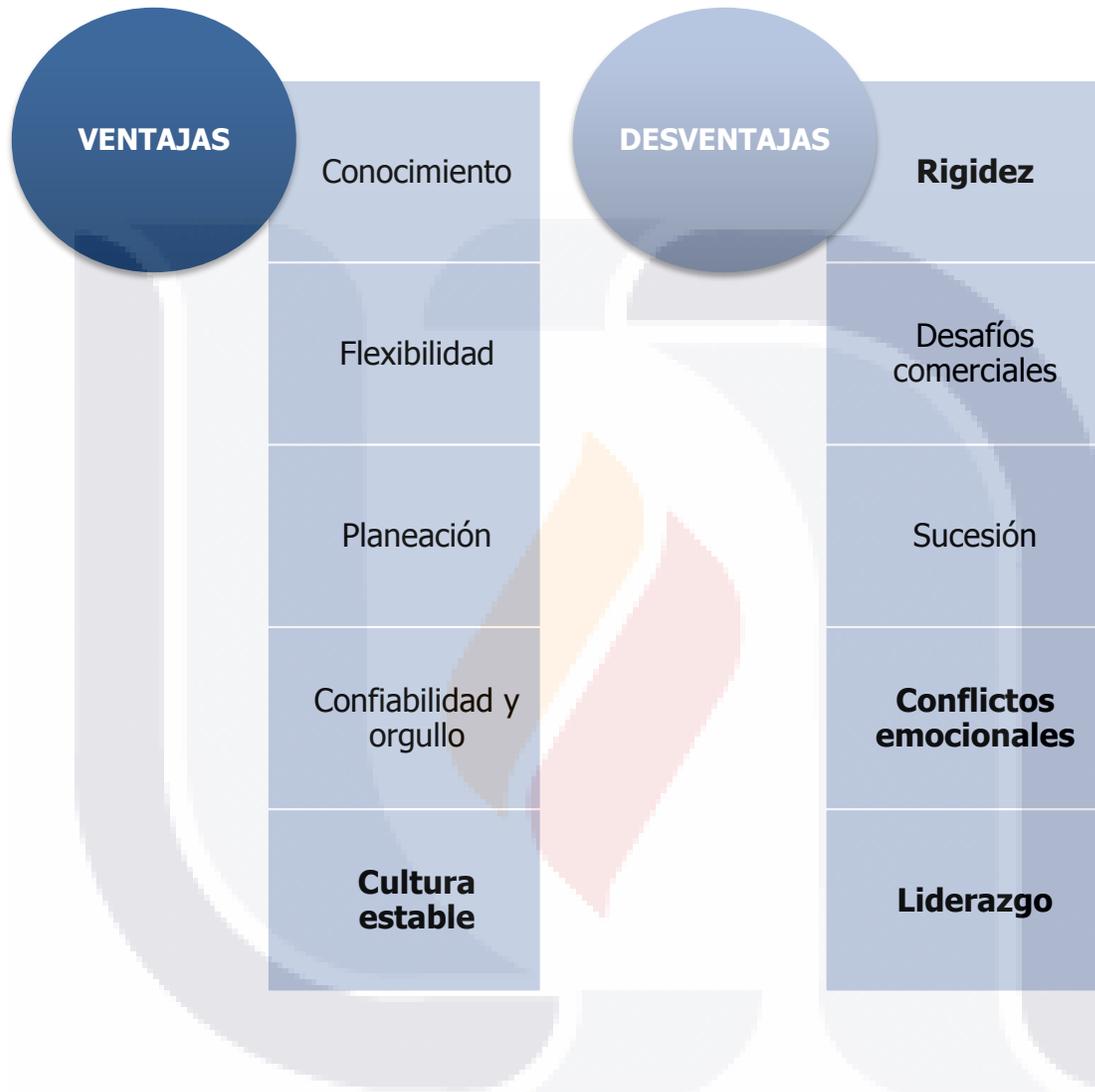
- Relación entre familia y empresa.
- Rasgos culturales diferenciados.
- Incorporación de miembros de la familia de la empresa.
- Niveles de competencia de los miembros de la empresa.
- Internacionalización del negocio.
- Sucesión.
- Tratamiento fiscal de la transición de la empresa familiar.

Con estos aspectos se comienza a dar un panorama de los puntos que apoyara el modelo de empowerment dentro de la organización, el cual contribuirá a mejorar uno o varios de los aspectos mencionados.

3.2.2. Ventajas y desventajas de la empresa familiar

Las empresa familiares se enfrentan a dos grandes problemas: la dificultad para crecer y la falta de continuidad, al igual que cualquier otra organización; sin embargo las empresas familiares son las que más presentan estos problemas, debido a que las circunstancias son distintas a otro tipo de empresa.

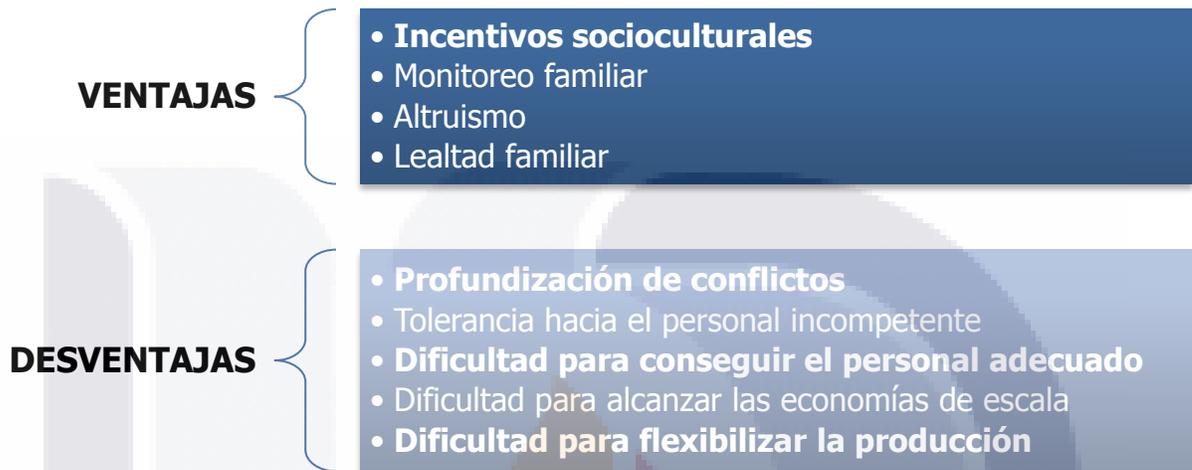
Braidot y Soto (1999) las empresas familiares tienen ciertas ventajas y desventajas⁸:



Estas ventajas y desventajas nos dan la pauta para conocer las debilidades y fortalezas de la mayoría de las empresas familiares y poder conocer las áreas de oportunidad de la empresa a evaluar con el fin de adecuar las estrategias y planes de acción a seguir.

⁸ Néstor P. Braidot y Eduardo Soto. Las PYMES Latinoamericanas herramientas competitivas para un mundo globalizado.

Por otro lado Gonzalo Castañeda (1998) menciona algunas otras ventajas y desventajas de las empresas familiares⁹:



Con lo que respecta a estas dos graficas relacionadas con las ventajas y desventajas, se puede concluir que existe una gran coincidencia en ambas, donde las ventajas de las empresas familiares radican en la cultura y transmisión de valores, filosofía, etc. pudiendo aprovechar estos factores para lograr la interacción y transmisión de nuevas metodologías, como será en este caso práctico desarrollado. Las desventajas mencionadas nos presentan un panorama de los principales problemas de las empresas familiares, las cuales deberemos tomar en cuenta al momento de desarrollar, proponer e implementar una nueva metodología; estas ventajas radican en conflictos, poca flexibilidad, liderazgo y pocos conocimientos en relación al personal.

⁹ Castañeda Ramos, Gonzalo. La empresa Mexicana y su gobierno corporativo: antecedentes y desafíos para el siglo XXI.

3.5. PLANEACION ESTRATEGICA

El término planeación estratégica comenzó a tener importancia en la década de 1950, siendo para mediados de la década de 1960 su uso común. En aquella época, se creía que la planeación estratégica era la respuesta a todos los problemas. Sin embargo, durante la década de 1980 el concepto dejó de usarse luego de que diversos modelos de planeación no reportaron los altos rendimientos que se esperaba. Pero para la década de 1990 trajo consigo un resurgimiento que hasta la fecha el proceso se practica de manera amplia en el mundo empresarial.

La planeación estratégica es un proceso que permite a una organización ser proactiva en la formulación de su futuro, en otras palabras es un pilar para la gestión empresarial. Toda organización desarrolla planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planeadas, pudiendo ser a corto, mediana y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa, debido a que esto involucra que cantidad de planes y actividades deberán ejecutarse en cada unidad operativa (a nivel operacional o administrativo). Los planes estratégicos ofrecen un método para coordinar las actividades en todas las áreas de la empresa.

La planeación estratégica, para Ramírez y Cabello, es la primera herramienta que una empresa debe implementar para transformarse en una organización competitiva, ya que por medio de ella es posible determinar muy claro a dónde quiere ir, de tal manera que, partiendo de donde se encuentra, pueda fijar los derroteros o estrategias necesarios para lograr la misión¹⁰.

¹⁰ David Ramírez y Mario Cabello, Empresas competitivas. Una estrategia de cambio para el éxito, Editorial McGraw Hill.

Por otra parte Rodríguez plantea que es un conjunto de planes integrales de una organización que normaran el comportamiento futuro de la misma y que además es integradora, pues ella reúne la totalidad de las funciones operativas (producción, comercialización, etc.) ayudando a la dirección a coordinarlas y aprovecharlas conjuntamente¹¹.

La planeación estratégica apoyara a las organizaciones, cualquiera que sea su tamaño, a la alineación de todos sus componentes con el fin de lograr los objetivos planteados.

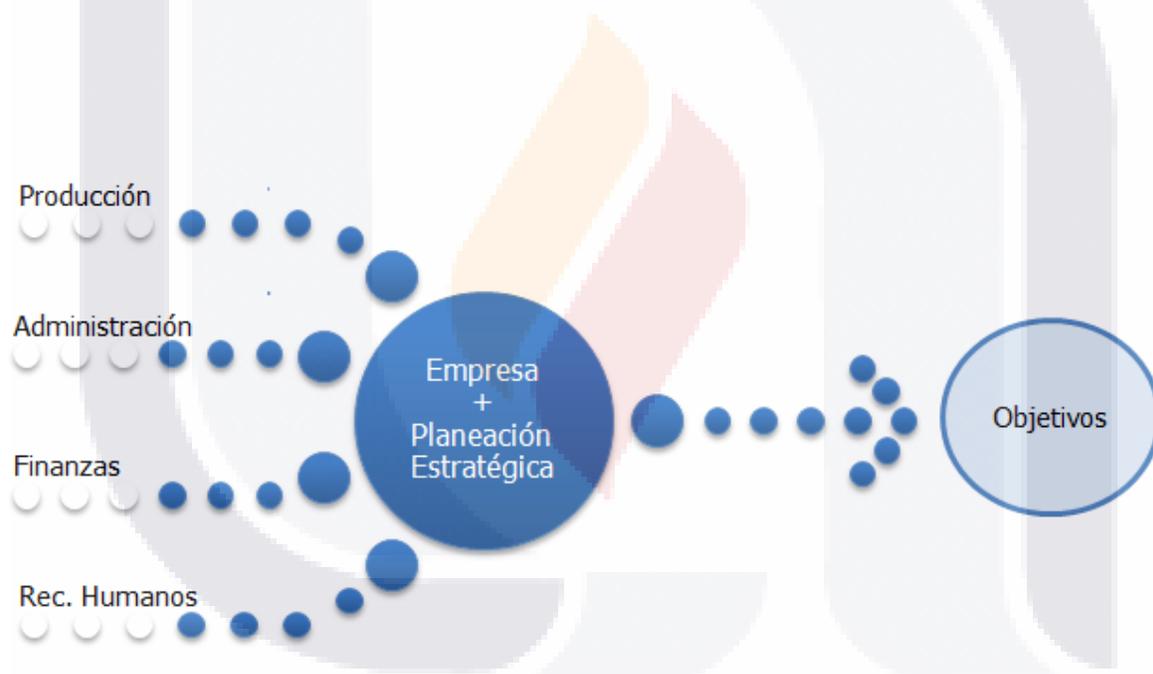


Fig. 7 La planeación y su interacción en la empresa (elaboración propia, 2014).

¹¹ Rodríguez Valencia, Joaquín; Como aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa. México 2005.

Finalmente, después de haber descrito las definiciones de varios autores y conocer los elementos que cada uno integra en sus modelos de planeación estratégica, se puede concluir que la planeación estratégica es una herramienta que permitirá a la organización formular actividades futuras para cada área operativa y administrativa, y así lograr el objetivo establecido, tomando en cuentas los factores internos y externos, sin dejar a tras la determinación de tiempos estimados.

3.5.1. El proceso de la planeación estratégica

El proceso de administración estratégica ocurren en tres niveles jerárquicos: corporativo, divisional y funcional. Gracias a que fomenta la comunicación e interacción entre los gerentes y los empleados en los distintos niveles jerárquicos, la administración estratégica ayuda a que una empresa funcione como un equipo competitivo. Los gerentes y empleados de estos dos niveles deben participar activamente en las actividades de planeación estratégica.

El proceso de la administración estratégica ayuda a las organizaciones a obtener un grado de competitividad y a que sus utilidades representen un rendimiento superior al promedio, mediante la adquisición de compromisos, decisiones y acciones.

3.5.2. Componentes de la planeación estratégica

Los principales componentes de la planeación estratégica se encuentran en desarrollar una visión y misión, establecer objetivos e idear una estrategia; sin embargo nunca son definitivos, están en constante cambio de acuerdo al plazo establecido para alcanzar las metas (por lo general de tres a cinco años). Administrar la estrategia es un proceso continuo.

Para Mintzberg y Quinn (1998), los elementos de la planeación estratégica son los siguientes:

- **Misión:** enunciado que refleja el objetivo fundamental de la empresa.
- **Valores:** conjunto de enunciados que reflejan los principios fundamentales bajo los cuales debe operar la empresa.
- **Estretégia:** conjunto de enunciados que reflejan los principios fundamentales bajo los cuales debe operar la empresa.
- **Metas u objetivos:** establecen qué es lo que se va a lograr y cuándo serán alcanzados los resultados, pero no establecen cómo serán logrados.
- **Políticas:** son reglas o guías que expresan los límites dentro de los que debe ocurrir la acción.

- **Programas:** especifican la secuencia de las acciones necesarias para alcanzar los principales objetivos.
- **Decisiones estratégicas:** son aquéllas que establecen la orientación general de una empresa y su viabilidad máxima a la luz, tanto de los cambios predecibles como de los impredecibles que, en su momento, puedan ocurrir en los ámbitos que son de su interés o competencia.

Sin embargo Pacheco (2006), señala que se compone de cinco elementos diferentes¹², involucrando el ambiente interno y externo de la propia organización:

- Misión y principales metas corporativas.
- Ambiente competitivo externo de la organización.
- Ambiente operativo interno de la organización.
- Estrategias fundamentadas en las fortalezas de la organización que corrijan sus debilidades, con el fin de tomar ventaja de oportunidades externas y contrarrestar las amenazas externas.

Es entonces que la planeación estratégica debiera estar compuesta por misiones, metas, programas y estrategias que serán llevadas a cabo mediante planes de acción con el fin de lograr un crecimiento y beneficio para la propia organización.

¹² Carlos E. Pacheco Coello. Presupuestos un enfoque gerencial, 2006. México: IMCP.

3.5.3. Características de la planeación estratégica

De acuerdo a Castelán (1985), existen dos características de la planeación estratégica dado su enfoque a largo plazo¹³:

- La incertidumbre: la dirección de la empresa normalmente tendrá informaciones imperfectas en cuanto a su medio ambiente, a la competencia, consumidores e inclusive a sus potencialidades.
- La decisión: la situación de incertidumbre en la cual se verá inmersa la empresa deberá asumir el riesgo y decidir.

Estas dos características ayudan a las organizaciones a otorgar facultades de decisión a los gerentes y empleados, fomentando o en muchas ocasiones imponiendo orden y disciplina, y así evitar la deriva de la misma organización.

3.5.4. Beneficios de la planeación estratégica

La planeación estratégica no solo ayuda a la organización a evitar fracasos financieros, si no también ofrece beneficios tangibles como tener una mayor conciencia sobre las amenazas externas, mejor comprensión de las estrategias de

¹³ Beatriz Castelán García. Planeación estratégica y control de gestión: su interacción.

los competidores, *mayor productividad de los empleados, menor resistencia al cambio* y una *comprensión más clara de las relaciones entre desempeño y recompensas*.

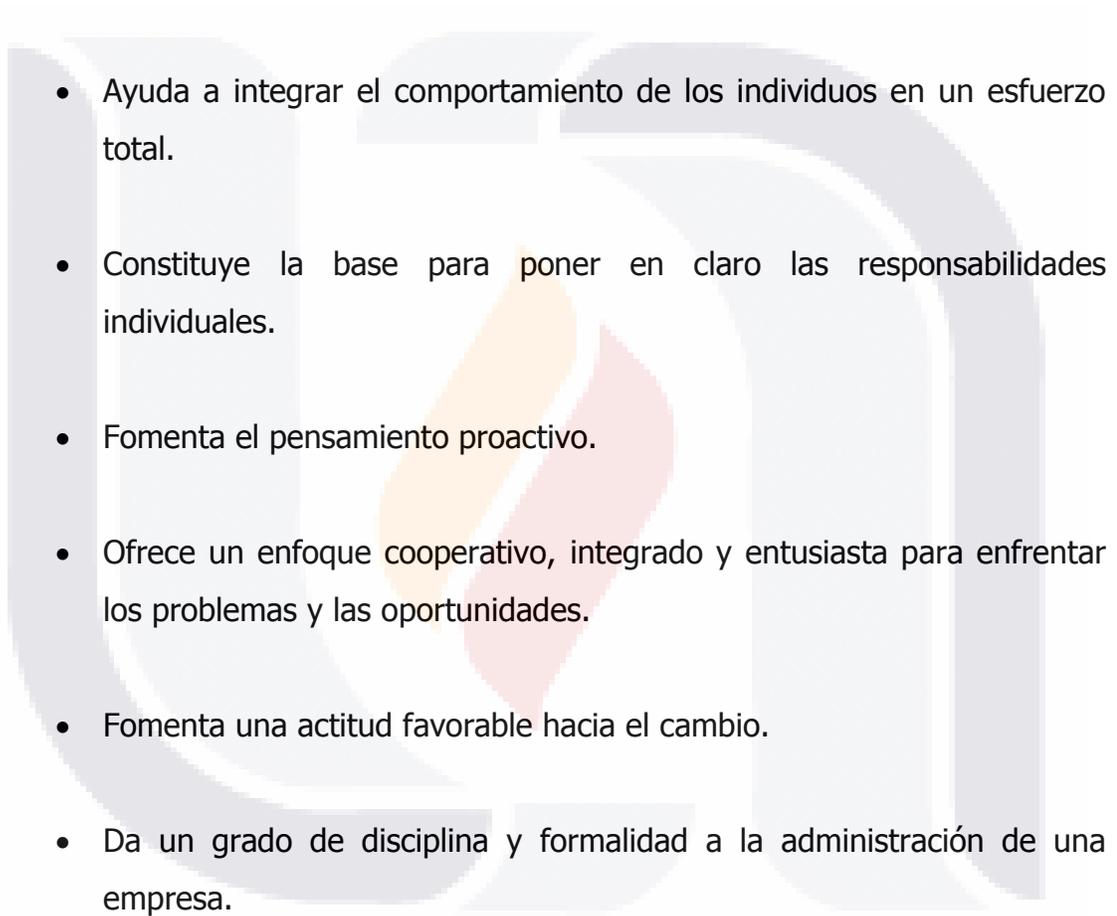
Según Fred (2008) la administración estratégica mejora las capacidades de prevención de problemas de una organización porque fomenta la interacción entre los gerentes de todos los niveles divisionales y funcionales. Las empresas que cuidan y educan a sus gerentes y empleados, que comparten con ellos los objetivos de la organización, que les otorgan facultades de decisión para ayudar a mejorar los productos o servicios y que reconocen sus contribuciones seguramente podrán contar con ellos, gracias a esta interacción, cuando necesiten su ayuda.

La administración estratégica ofrece los siguientes beneficios¹⁴:

- Permite identificar, dar prioridad y aprovechar las oportunidades.
- Ofrece una visión objetiva de los problemas administrativos.
- Constituye un marco para una mejor coordinación y control de las actividades.
- Permite tomar decisiones importantes para apoyar mejor los objetivos establecidos.

¹⁴ Gordon Greenley, "Does Strategic Planning Improve Company Performance?", 1986.

- Facilita una asignación más eficaz de tiempo y recursos a las oportunidades identificadas.
- Permite que se destinen menos recursos y tiempo a corregir decisiones erróneas o tomadas en el momento.
- Crea un marco para la comunicación interna entre el personal.

- 
- Ayuda a integrar el comportamiento de los individuos en un esfuerzo total.
 - Constituye la base para poner en claro las responsabilidades individuales.
 - Fomenta el pensamiento proactivo.
 - Ofrece un enfoque cooperativo, integrado y entusiasta para enfrentar los problemas y las oportunidades.
 - Fomenta una actitud favorable hacia el cambio.
 - Da un grado de disciplina y formalidad a la administración de una empresa.

3.5.5. Modelos de la planeación estratégica

El modelo de la planeación estratégica plasma y constituye un proceso implicado en la organización; este plantea de manera clara y práctica las estrategias de formulación, implementación y evaluación; sin embargo no garantiza el éxito.

A continuación se presentaran varios modelos de planeación estratégica desarrollados por varios autores, dichos modelos nos ayudaran para clarificar y tener una referencia para el diseño y desarrollo de la propuesta para la empresa San José SA de CV.

Hitt, Ireland y Hoskisson (2008) mencionan que la competitividad estratégica, se logra cuando la formulación e implementación de una o más estrategias crean valor; en ella se determina lo que la empresa pretende hacer o llevar a cabo, así como lo que no tienen intención de hacer.

Los rendimientos superiores al promedio son los que exceden las expectativas del inversionista sobre otras inversiones que representan un riesgo considerable para la organización representado en pérdidas o utilidades.

El modelo de planeación estratégica que desarrollan consiste de los autores anteriormente mencionados se presenta de la siguiente manera:

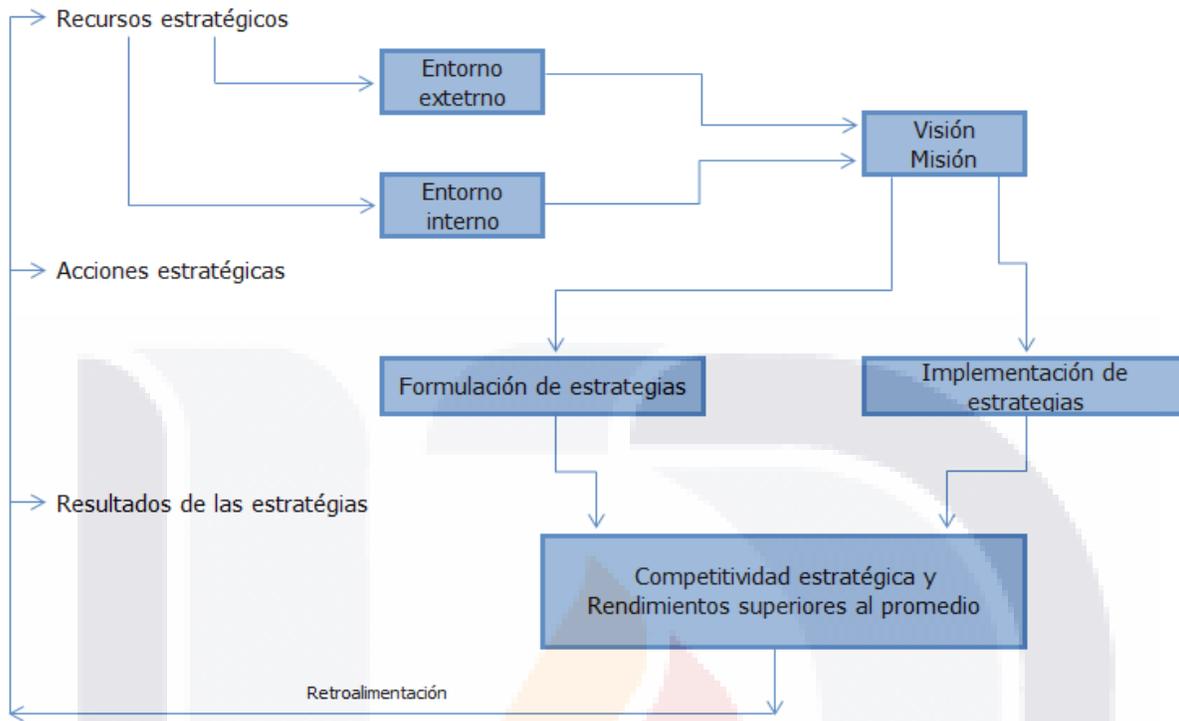


Fig. 8 Proceso de administración estratégica (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2008).

En este proceso, la primera parte consiste en analizar el entorno externo e interno, y así conocer cuáles son sus recursos, capacidades y competencias centrales, para poder determinar su misión y visión, así como la formulación de su estrategia; posteriormente el proceso continua con implementar la estrategia mediante medidas necesarias para lograr la competitividad estratégica y generar rendimientos superiores al promedio, lo cual al final del proceso nos arrojará resultados estratégicos deseados. Se trata de un proceso dinámico porque los mercados y las estructuras de la competencia no cesan de cambiar y deben

coordinarse con los insumos estratégicos de la empresa que nunca dejan de evolucionar¹⁵.

Sin embargo para Fred R. David (2008) el modelo de planeación estratégica se divide en:

- Formulación.
- Implementación.
- Evaluación de la estrategia.

Dicho modelo comienza por identificar la visión, la misión, los objetivos y las estrategias de una organización, dentro de su modelo hace mención y da gran importancia a que se debe saber hacia dónde se dirige la organización, pero sobre todo requiere de tener pleno conocimiento de dónde ha estado antes, es por ello que dentro de su modelo incluye dos tipos de auditorías que evaluarán el entorno interno y externo que rodean a la organización.

¹⁵ R.D. Ireland y C.C. Miller, "Decision-making and firm success-", Academy of Management Executive, 2004.

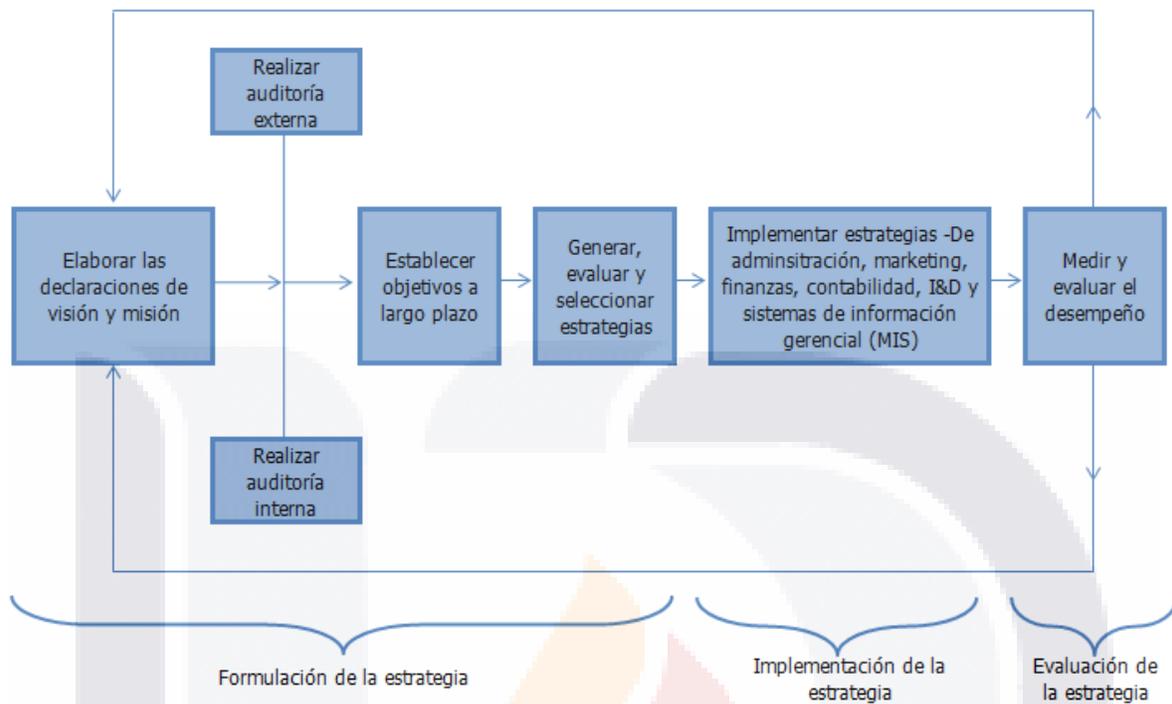


Fig. 9 Modelo de planeación estratégica, Fred R. David (2008).

La formulación de la estrategia incluye un análisis FODA, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la creación de estrategias alternativas y la elección de estrategias específicas a seguir; la cual va de la mano de la toma de decisiones sobre los negocios a apostar la empresa, los que deberá abandonar, la distribución adecuada de los recursos, conocer si la expansión será lo adecuado o diversificar las operaciones, si es conveniente entrar a los mercados internacionales, si es mejor fusionarse con otras empresas o formar una empresa común.

La implantación de la estrategia requiere del establecimiento de objetivos anuales, diseño de políticas, motivación a los empleados y distribución de los recursos por parte de la empresa, de tal manera que se ejecuten las estrategias formuladas en la etapa anterior; en muchos de los casos esta etapa incluye el desarrollo de una cultura que ayude a las estrategias, creación de una estructura de organización eficaz, la orientación de las actividades, preparación de presupuestos, así como la vinculación de los empleados con el rendimiento de la empresa.

La parte final del modelo de Fred R. David consiste en la evaluación de la estrategia, en donde los directivos de la empresa necesitan saber cuándo las estrategias no funcionan adecuadamente; estas estrategias están sujetas a modificaciones futuras debido a que los factores externos e internos cambian constantemente. Dicha evaluación implica:

- Revisión de factores externos e internos en que se basan las estrategias actuales.
- Medición del rendimiento.
- Toma de medidas correctivas.

En cambio para George Steiner (2004), las tres etapas de su modelo de planeación estratégica las define como:

- Premisa.
- Planeación.
- Implementación y revisión.

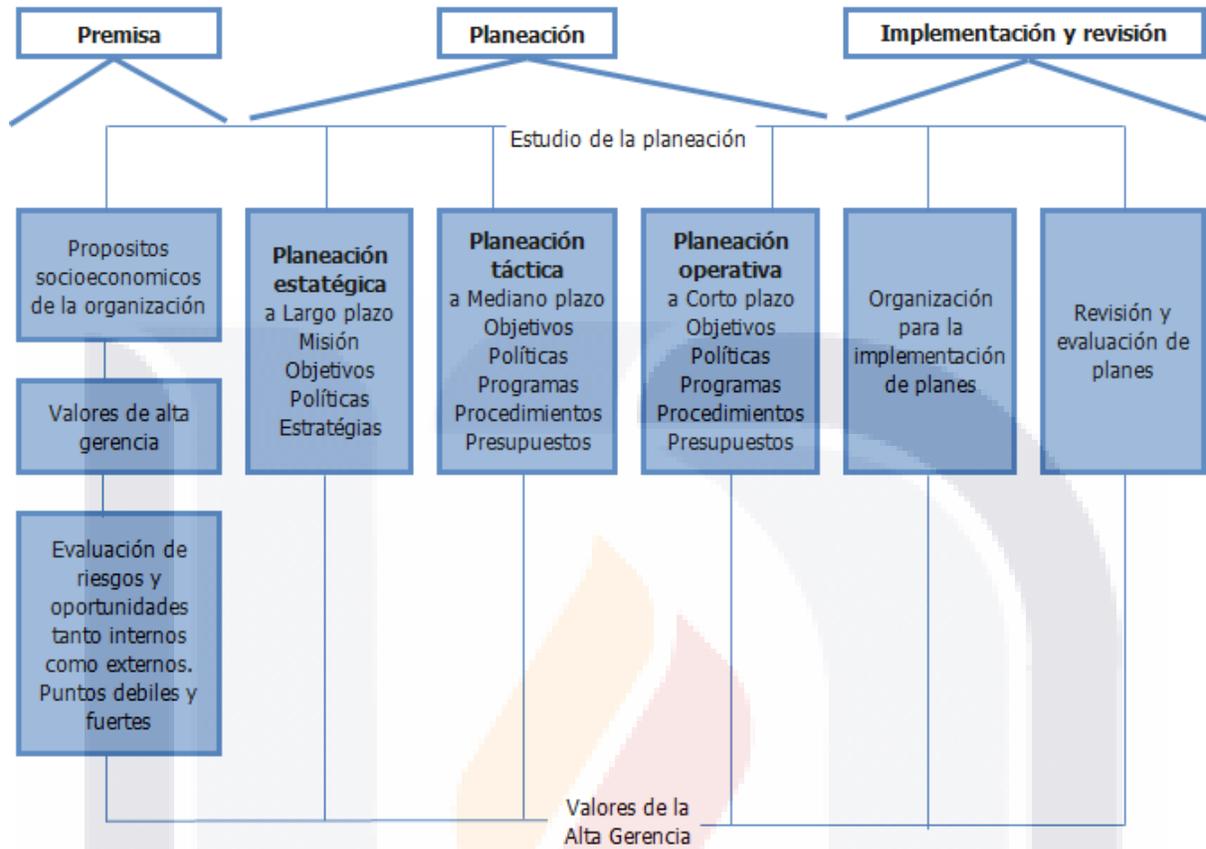


Fig. 10 Modelo de planeación estratégica, George Steiner (2004).

Para Steiner la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros.

Su modelo inicia con el establecimiento de metas organizacionales, la definición de estrategias y políticas para lograr dichas metas, el desarrollo de planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados.

En su modelo, Steiner también hace énfasis en que la planeación estratégica es filosófica, una forma de vida, por lo cual, para lograr mejores resultados los directivos y el personal de la organización deben de creer en el valor de la planeación estratégica y deben de tratar de realizar las actividades encomendadas de la mejor forma posible.

Finalmente menciona que un sistema de planeación estratégica formal une tres tipos de planes fundamentales que son:

- Planes estratégicos.
- Programas de mediano plazo.
- Presupuestos a corto plazo y
- Planes operativos.

Por otro lado José R. Castellanos Castillo y Orlando A. García también diseñaron un modelo, que consiste en¹⁶:

1. Determinación de la misión.
2. Matriz FODA.
3. Factores claves.
4. Escenario de actuación.
5. Determinar áreas de resultados.
6. Elaboración de objetivos.
7. Definición de estrategias.
8. Plan de acción.

¹⁶ http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/tesis/human/diaz_gy/cap4.pdf

Finalmente se puede concluir que las estrategias aplicadas dentro de una organización van están ligadas con la misión, visión y objetivos de la empresa, aplicación de un análisis FODA, definición de estrategias, su implementación y evaluación.

Existe también una variable en común en los modelos de planeación estratégica expuestos, siendo este el factor humano, el cual al hacerlo participe en la planeación no solo apoyará a una mayor productividad laboral sino también a innovaciones ahorradoras de costos provenientes de las sugerencias de los trabajadores.

3.6. EMPOWERMENT

Después de haber descrito las etapas del proceso administrativo y mostrar algunos modelos de la planeación estratégica, continuaremos con la explicación del empowerment, desde su concepto, origen y el modelo de empowerment.

El empowerment es conocido como la técnica de facultar a los individuos de una organización para que tomen decisiones acertadas e inmediatas sobre las actividades desempeñadas en su área de trabajo, con la responsabilidad que lo involucra.

Parafraseando un poco lo que nos comenta Ken Blanchard (2007) sobre el Empowerment en su libro del mismo nombre, el empowerment ofrece el potencial de explotar una fuente subutilizada de capacidad humana que tiene que utilizarse para que las compañías sobrevivan, ya que empleados facultados benefician a la organización y se benefician a sí mismos, mediante una mejora continua de sistemas y procesos en un ambiente de responsabilidad y apoyo en el cual todos los empleados tienen el mismo número de oportunidades para dar lo mejor de sí.

“Es un proceso que mejorará la efectividad y desempeño en los negocios, inducirá cambios significativos en la cultura y clima de la organización y maximizará la utilización de las diferentes capacidades de la gente” (Robinson, 1998). De acuerdo con este autor esta tendencia de administración se centra en cambiar la estructura cultural de una organización, es una evolución de los comportamientos y creencias; Robinson también menciona que el empowerment es un proceso estratégico que busca una relación de socios entre la organización y su gente, aumentar la confianza, responsabilidad, autoridad y compromiso para servir mejor al cliente.

Por otra parte se encuentra que “el empowerment es esencialmente la concesión de autoridad a los empleados para tomar decisiones de importancia dentro de áreas de responsabilidad más extensas” (Mosley, Megginson, & Pietri, 2005).

El empowerment conocido también como empoderamiento se define desde el ámbito de poder y política como “reconocer y liberar hacia la organización el poder que las personas tienen en su riqueza de conocimientos útiles y motivación interna” (Luthans, 2008).

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Para este estudio se adoptara la definición de Koontz y Wehrich (2004) abordan al empowerment desde la etapa del Organización del proceso administrativo, mencionando: significa que los empleados, administradores o equipos de todos los niveles de la organización tienen el poder para tomar decisiones sin tener que requerir la autorización de sus superiores.

3.6.1. Origen del empowerment

El concepto de empowerment es analizado desde diversos ámbitos de estudio como por ejemplo desde la religión, la sociología, la educación, la psicología, el trabajo social y el organizacional. Fue introducido por la religión en los años 60 y, una década más tarde, se expandió hacia la esfera de la sociología, la cual centró su estudio en el reparto del poder real en la sociedad. No tardó mucho en ser acogido por otras ciencias como la educación, el trabajo social y la psicología, que le dieron un nuevo giro al foco de estudio, centrándose en el desarrollo del bienestar del ser humano. Su posterior introducción en el ámbito de la dirección organizacional le dio un nuevo énfasis dirigido al aumento de la productividad (Bartunek & Spreitzer, 2006).

En una instancia surgió el trabajo en equipo en diversas modalidades mediante círculos de calidad, grupos de desarrollo, etc., con ello se comenzaba a gestar el espíritu de pertenencia y el aprendizaje de trabajar en colaboración. Los trabajadores se vieron quizás sorprendidos por la oportunidad de formular públicamente sus puntos de vista y quizás contrastarlos incluso con sus superiores. Justamente la presencia de distintos niveles jerárquicos condicionaban en muchos

casos la comunicación interna del equipo, se presentaba en ciertos casos un clima de autoridad vigilante. Posterior a ello comenzó a introducirse el tema de empowerment en las organizaciones, se simuló “ceder” poder a personas “escogidas”, a través de equipos de personas; a principios de los 90, surgen los Empowered, OR self-directed teams.

Más concretamente, el interés por el estudio del empowerment en el ámbito de las prácticas organizacionales aparece cuando las organizaciones se dio cuando comenzaron a necesitar trabajadores con mayor capacidad e innovación debido al ambiente continuo y la globalización en la que se encuentran cada vez más inmersas.

Hoy en día, el concepto de empowerment recibe un gran reconocimiento como tema importante en las prácticas de la dirección por varias razones¹⁷:

- En primer lugar el empowerment personal es uno de los elementos fundamentales para la efectividad de la dirección y de la organización, es decir, la efectividad se incrementa cuando el poder y el control son compartidos.
- En segundo lugar, el empowerment es un factor facilitador para desarrollar los cambios oportunos en el tiempo correcto.
- Por último, el empowerment lleva a resultados beneficiosos.

¹⁷ Keller, T., & Dansereau, F. (1995). Leadership and empowerment: a social exchange perspective. *Human relations*. <http://hum.sagepub.com/content/48/2/127.short>

En la actualidad y de acuerdo a *Administración una perspectiva global* (2004) se menciona que el empowerment pertenece a la tercera ola de la administración, conocida como "la era del conocimiento", lo que comprende datos, imágenes, símbolos, cultura, ideología, valores e información. Esto a su vez implica un replanteamiento de la centralización contra la descentralización, de la jerarquía organizacional contra el facultamiento (empowerment) y de las estructuras organizacionales verticales contra las horizontales.

3.6.2. Modelo de empowerment

Como consecuencia de la fuerte competencia y los constantes cambios en los diferentes entornos tanto económico, político y social en los cuales se encuentran inmersas las organizaciones, generan que ellas afronten grandes retos, y es aquí donde se hace indispensable que el talento humano se encuentre involucrado con los logros y objetivos trazados por dichas organizaciones; es por ello que los administradores de cada organización deberá buscar y promover prácticas que involucren a sus colaboradores, entre ellas el *empowerment*.

Con relación a lo anterior, el manejo de estilos de liderazgo tradicionales enmarcados en el autoritarismo y jerarquización están resultado ineficaces; originándose con ello nuevas concepciones que promuevan la adaptabilidad, autoeficacia y el compromiso organizacional de sus equipos de trabajo.

Es así como el empowerment al hacer referencia al dominio que manejan los empleados en relación a sus funciones laborales y sentido de control, se ha convertido en una práctica importante con repercusiones positivas en la eficacia organizacional de las empresas.

A continuación se muestran algunos modelos de empowerment que se han generado para su aplicación; en general el empowerment se basa en cuatro aspectos principales: poder, motivación, desarrollo y liderazgo.

El modelo que presenta Sarabia (2011), inicia con la promoción de información y capacitación a cada miembro de la organización para poder con ello delegar autoridad y por ende la responsabilidad que resulte de la misma.

Cada actividad realizada dentro de una organización con empowerment presentara a su vez una retroalimentación en determinado periodo para corregir errores, alinear de nueva cuenta al equipo y así continuar con la confianza en el mismo; los objetivos en general del empowerment estarán orientados en todo momento a la mejora continua de la organización.

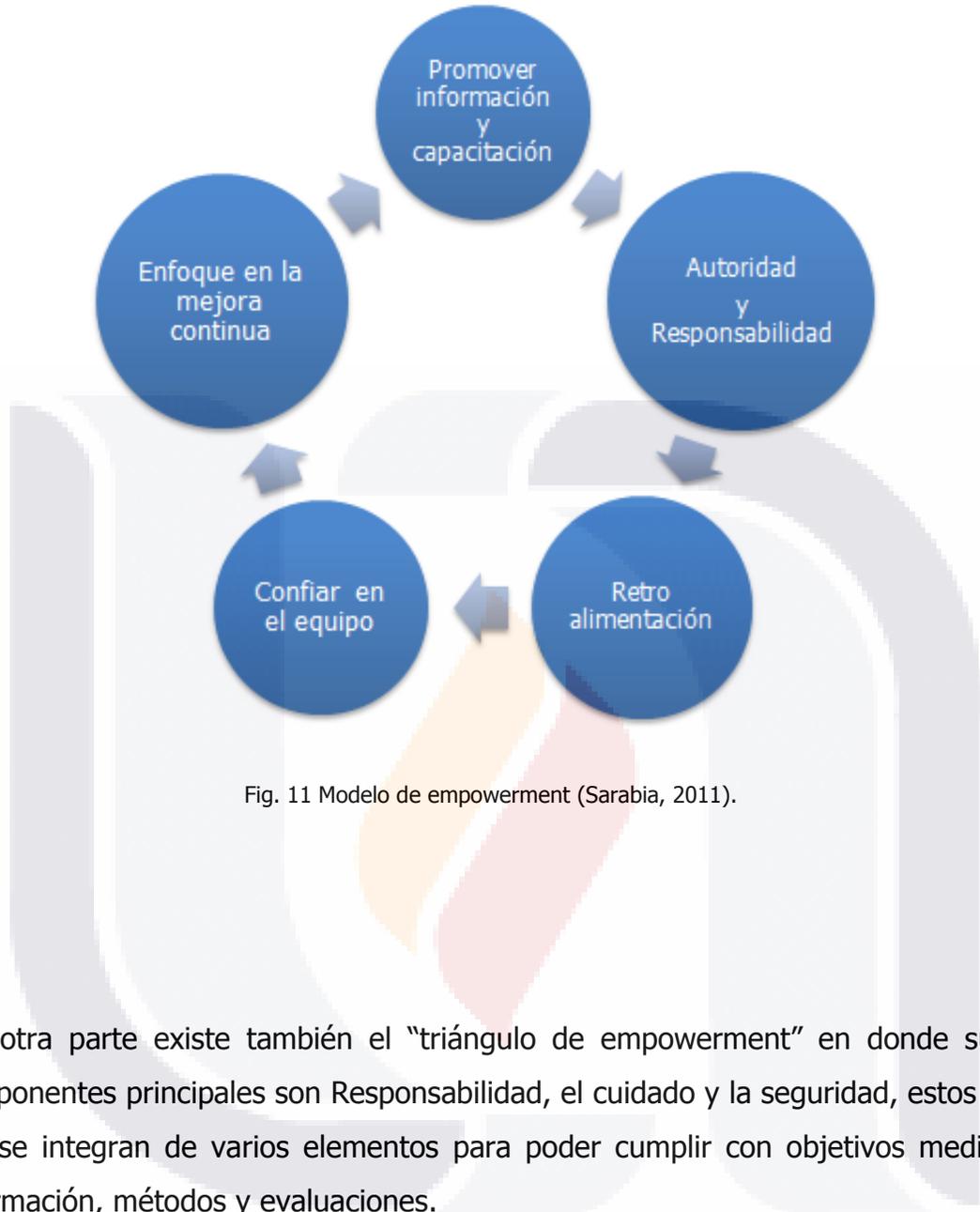


Fig. 11 Modelo de empowerment (Sarabia, 2011).

Por otra parte existe también el “triángulo de empowerment” en donde sus 3 componentes principales son Responsabilidad, el cuidado y la seguridad, estos a su vez se integran de varios elementos para poder cumplir con objetivos mediante información, métodos y evaluaciones.

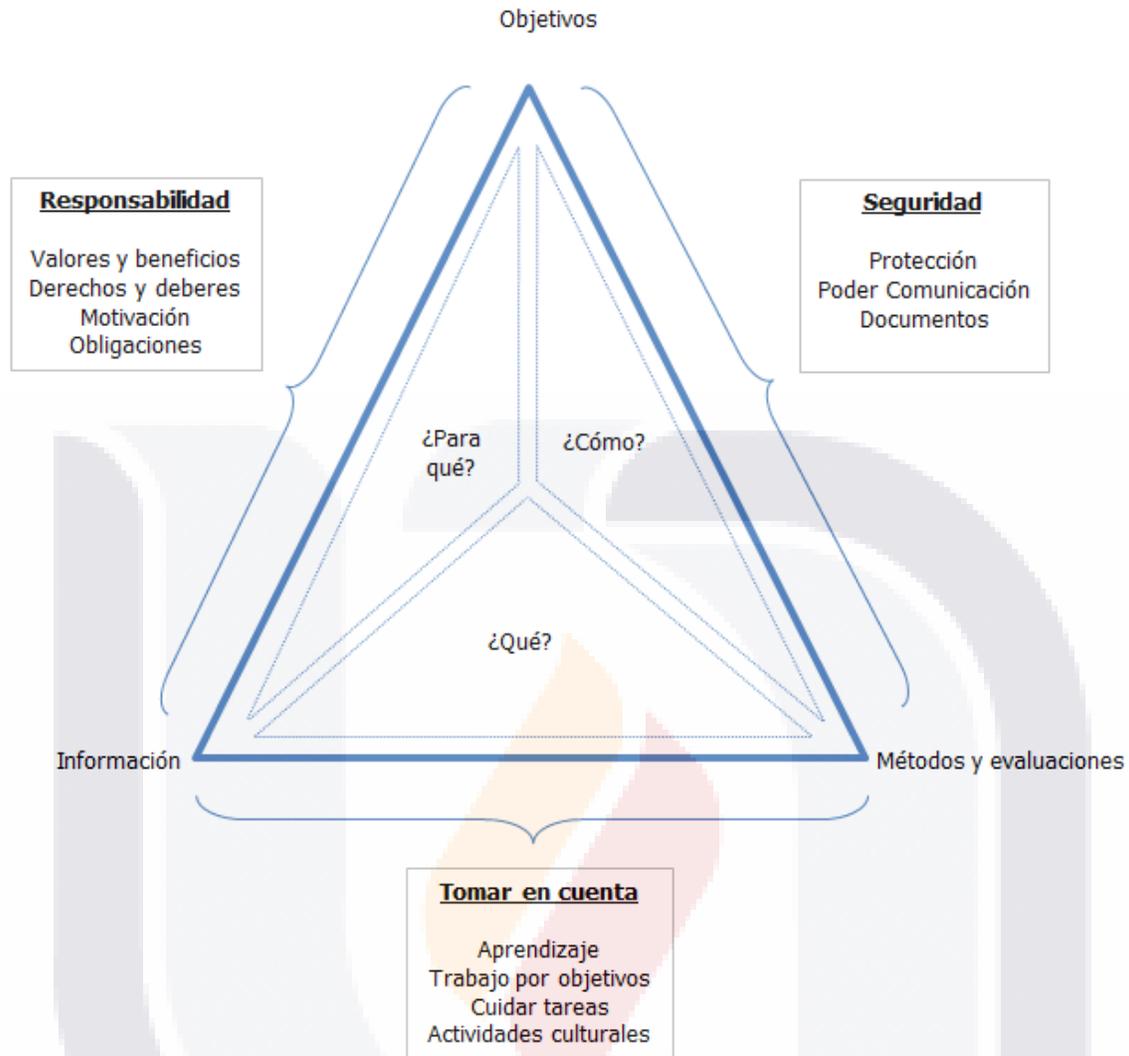


Fig. 12 Triangulo de empowerment, elaboración propia.

En este modelo se determina que para poder implementar empowerment en la organización será necesario determinar los objetivos de la organización y brindar la información necesaria a los niveles involucrados, ya que con ello se dará a conocer a los empleados el propósito y objetivo de cada una de sus tareas (¿Para qué?); aunado a la información está la definición de métodos y la forma de evaluar (y corregir) las actividades desempeñadas, ya que esto ayudara a determinar y transmitir a los involucrados que se realizará (¿Qué?).

Finalmente los objetivos relacionados con los métodos y formas de evaluación determinaran la forma en cómo se desarrollaran las actividades para alcanzar las metas y objetivos de la organización (¿Cómo?).

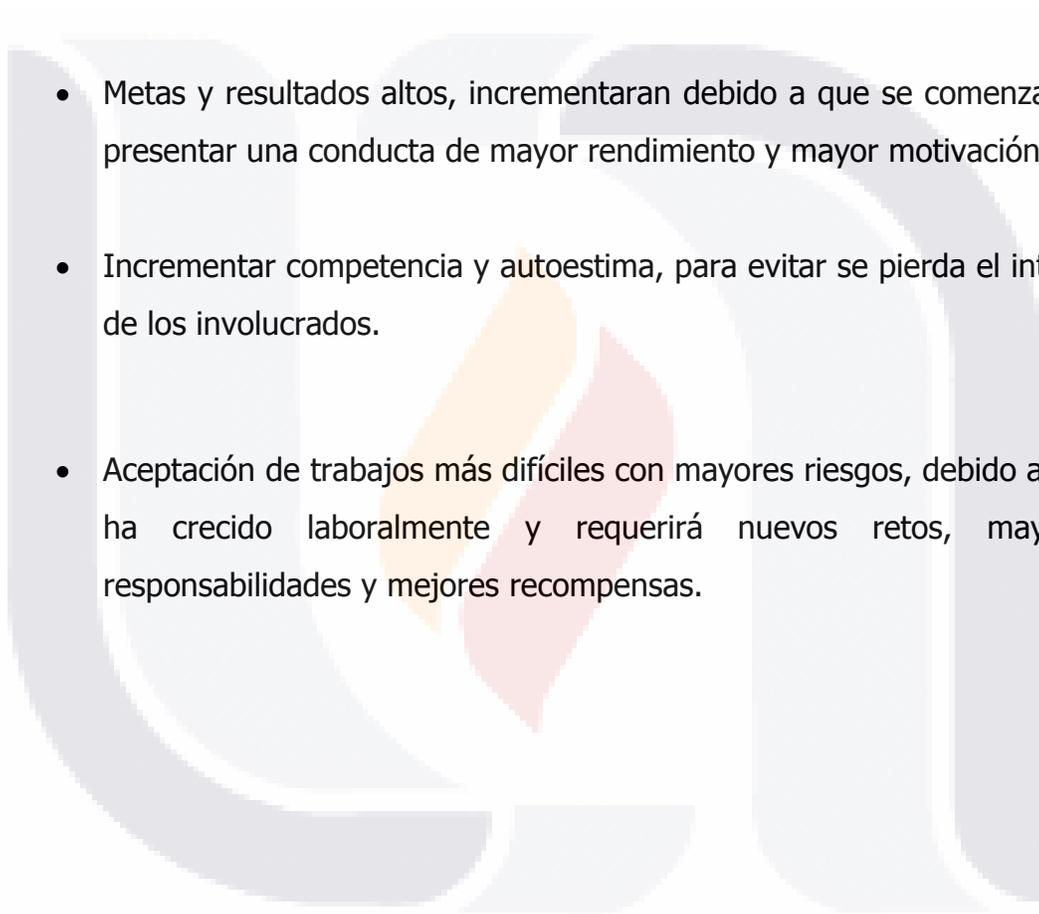
Por otra parte Terry Wilson, en su libro *Manual del empowerment* desarrolla un modelo de siete puntos, donde el primer punto menciona una cultura de querer cambiar y mejora, la cual debe estar inmersa en todos los niveles de la organización (gerentes, mandos medios y operativos); en cada etapa se va reflejando la delegación de actividades y la adquisición de mayores responsabilidad. Dicho modelo concluye logrando que el personal tenga la capacidad de aceptar actividades de un riesgo, responsabilidad y autoridad mayor.

Cada paso del modelo de empowerment se dará siempre y cuando el paso anterior se haya desarrollado en su totalidad¹⁸.

- El deseo de cambio y mejora dentro de la organización es el punto más importante, ya que de este dependerá el éxito del resto de las etapas.
- Más autonomía, requiere brindar más confianza de los directivos hacia los empleados.

¹⁸ "Manual del Empowerment", Terry Wilson, Gestión 2000, Edición Castellana, España 1997 Pag. 24

- Mayor identificación con el trabajo, los empleados habrán ya aceptado e identificado las libertades que se les han brindado, tomando conciencia de propiedad de su trabajo y deberes.
- Aprendizaje de las nuevas habilidades, debido a que los empleados se interesaran más por su trabajo comenzaran a adquirir mayores responsabilidades.
- Metas y resultados altos, incrementaran debido a que se comenzara a presentar una conducta de mayor rendimiento y mayor motivación.
- Incrementar competencia y autoestima, para evitar se pierda el interés de los involucrados.
- Aceptación de trabajos más difíciles con mayores riesgos, debido a que ha crecido laboralmente y requerirá nuevos retos, mayores responsabilidades y mejores recompensas.



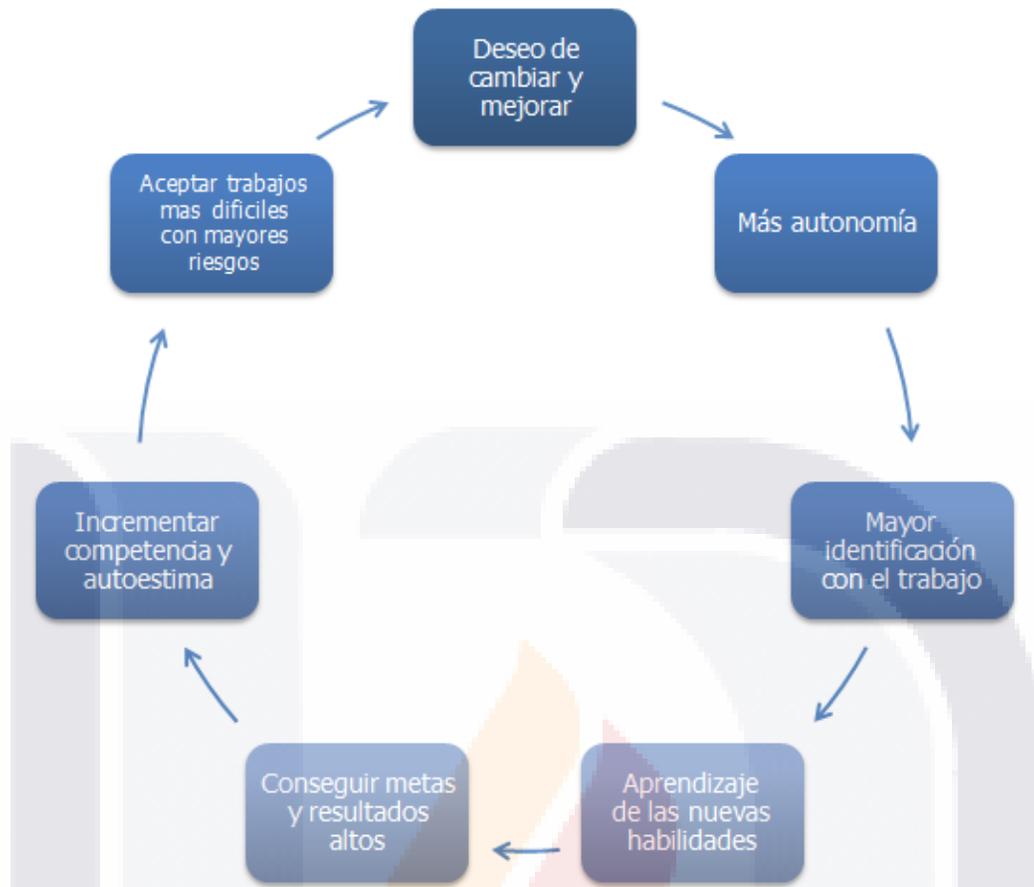


Fig. 13 Modelo de empowerment (Wilson, 1997)¹⁹

Robinson (1998) también ha desarrollado un modelo de empowerment que se enfoca en desarrollar y crear el empowerment dentro de la organización, y para ello diseña dos tipos de modelos, uno enfocado al sector manufacturero y otro al sector no manufacturero; para fines de este caso práctico solo detallaremos el que hace referencia al sector no manufacturero, dicho modelo se presenta de la siguiente manera:

¹⁹Manual del Empowerment”, Terry Wilson, Gestión 2000, Edición Castellana, España 1997 Pag. 24

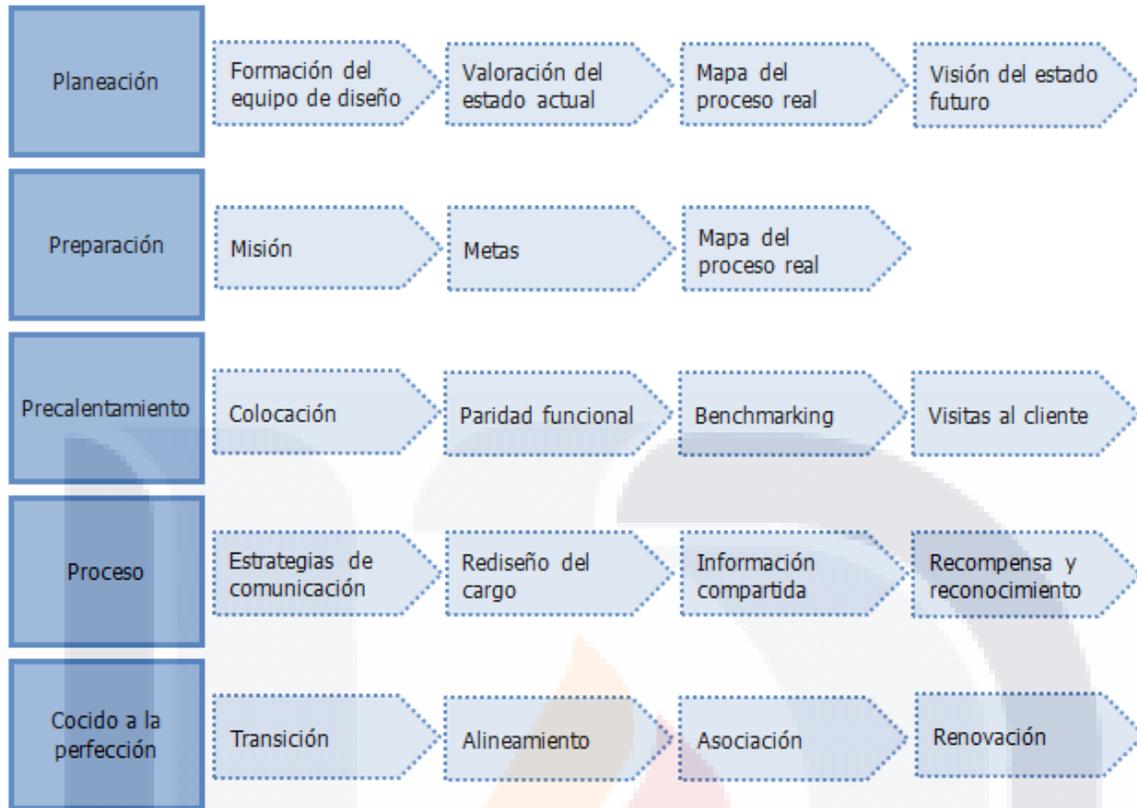


Fig. 14 Modelo de empowerment, (Robinson, 1998).

3.6.3. Etapas del empowerment

La introducción e implementación del empowerment en una organización se presenta en 4 etapas, donde inicialmente el empleado se encuentra sin delegación de autoridad, responsabilidad, ni confianza por parte del directivo para hacer sus tareas; en esta etapa el empleado solo realiza las actividades por petición del directivo o superior (etapa 1).

Durante la etapa 2 el empleado comienza a adquirir la libertad de determinar como realizar sus actividades, siendo en esta etapa donde se adquiere cierta iniciativa y

conocer por parte del directivo o superior si el empleado tiene la capacidad para empoderarse.

Con lo que respecta en la etapa 3, el empleado adquiere la responsabilidad de determinar que hacer dentro de sus funciones y actividades inherentes a su puesto, con la finalidad o proposito de solo informar a sus superior de lo realizado o de las decisiones tomadas previamente.

Finalmente, la cuarta etapa de empowerment, se presenta cuando el empleado puede desarrollar e informar a sus superior periodicamente sobre las actividades desarrolladas, asi como de las decisiones tomadas. En esta etapa se genera la delegación de actividades, responsabilidades y plena confianza en cada una de las actividades, por parte del superior hacia el empleado, donde el primero estará al pendiente de las necesidades de sus empleados y poder darle las herramientas que requieran y continuar motivando así la iniciativa y el mismo procesos de empowerment.

	Etapa 1	Etapa 2	Etapa 3	Etapa 4
Directivo	Interpretar necesidades	Interpretar necesidades	Interpretar necesidades	Interpretar necesidades
	Especificar resultados	Especificar resultados	Especificar resultados	Especificar resultados
	Determinar que hacer	Determinar que hacer	Determinar que hacer	Determinar que hacer
	Determinar como hacerlo	Determinar como hacerlo	Determinar como hacerlo	Determinar como hacerlo
Empleado	Hacerlo	Hacerlo	Hacerlo	Hacerlo
Niveles de iniciativa	Petición de tareas	Sugerir y luego ahcer	Hacer y luego informar	Hacer e informar periodicamente

Fig. 16 Etapas del empowerment (Wilson, 1997).

Durante el proceso de empowerment que se presenta dentro de la organización los individuos o equipo comienzan a crecer profesional, laboral e individualmente.

3.6.4. Requisitos para el empowerment

Los requisitos para desarrollar el empowerment dentro de una organización de manera positiva están sumamente relacionados con aspectos internos de la misma, estos requisitos se presentan gráficamente a continuación mediante un triángulo, donde la parte más amplia aparece el requisito de menor importancia, pero que es importante para llegar a la punta del triángulo y generar la satisfacción personal.

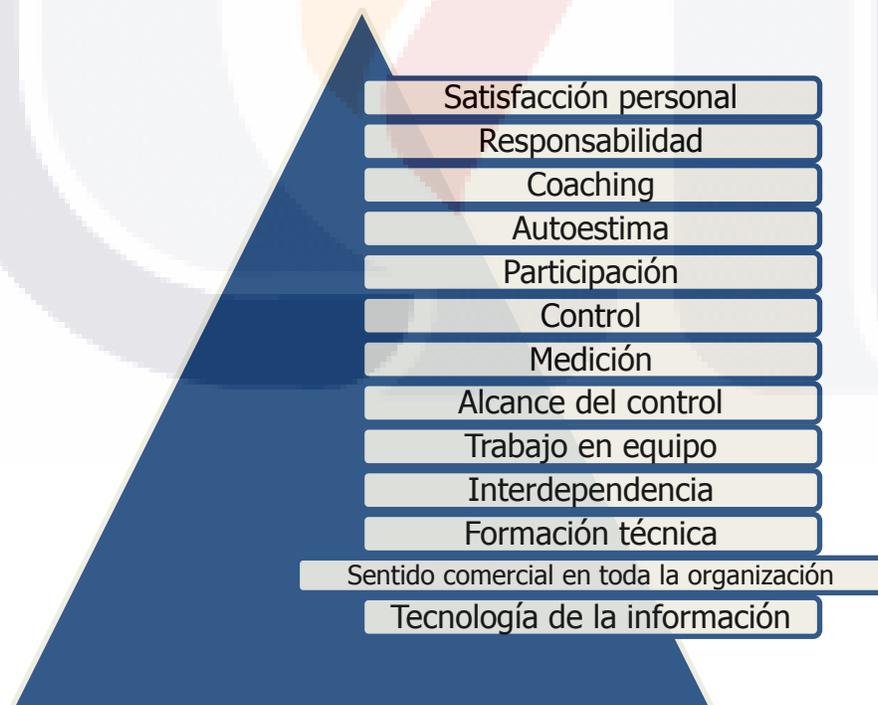


Fig. 16 Requisitos para el empowerment (elaboración propia, 2014).

La satisfacción personal, resultará del trabajo satisfactorio y relevante para reflejar valores, desarrollar conocimientos y habilidades, y asumir responsabilidades.

La responsabilidad determina asumir responsabilidades, tomar decisiones y tener en cuenta al gerente como punto de apoyo, para la continuidad, mantenimiento y evolución del empowerment.

El coaching consiste en que los dirigentes orienten, apoyen y enseñen a sus subordinados la mejora continua de la actuación y desarrollo profesional.

El requisito que hace mención sobre la autoestima, consistirá en el deseo de aprender, en donde el superior fomentará esta autoestima escuchando y entendiendo a sus empleados.

Con lo que respecta a la participación, se requiere la implantar una continua comunicación y despliegue de información entre jefes y empleados, para lograr que la comunicación fluya de manera rápida, clara y sencilla y evitar confusiones en la delegación de actividades y autoridad.

El control se adaptará de acuerdo con la personalidad de la persona controlada, tomando en cuenta habilidades, destrezas, fortalezas y debilidades.

Cada individuo tendrá la capacidad de conocer su rendimiento y las probables vías de mejora, con este punto se lograrán cumplir con el requisito de la medición.

Para lograr el requisito del alcance del control, se realizará mediante el autoliderazgo de cada subordinado, siempre y cuando se haya logrado una autonomía en la toma de decisiones, delegación de autoridad y manejo efectivo de sus actividades.

En el Trabajo en equipo, lo que más importará será cada uno de los integrantes y las decisiones que se toman en grupo de forma unánime.

La interdependencia, consistirá en conservar las relaciones interpersonales y el manejo de situaciones de conflicto, sin recurrir necesariamente a los gerentes.

Para los subordinados es requisito contar con técnicas de dirección y supervisión para los puestos de mando, esto servirá para el cumplimiento de la formación técnica requerida para el empowerment.

El sentido comercial en toda la organización, se reflejará en el aumento en la percepción de los clientes por el trato que reciben por parte de la organización mediante sus individuos.

Finalmente la tecnología de la información, será el requisito inicial para el empowerment en una organización posibilitando desde un inicio la toma de decisiones, haciendo empresas más dinámicas y modernas, dispuestas a asumir con premura cambios y nuevas tendencias.

3.6.5. Beneficios del modelo

Definitivamente son muchos son pocos los beneficios del empowerment, pero con ellos las organizaciones lograran grandes rendimientos.

- Incrementa la competitividad
- Incrementa la rentabilidad
- Genera mayores niveles de producción
- Mejora los servicios
- Inicia la cultura organizacional
- Motiva al personal
- Aumenta la satisfacción
- Promueve la colaboración y participación
- Mejora el desempeño

PARTE III

CAPITULO IV: DISEÑO Y PROPUESTA DEL PLAN ESTRATEGICO PARA IMPLEMENTAR EL EMPOWERMENT

4.1. PROPUESTA Y DISEÑO DE PLAN ESTRATEGICO PARA IMPLEMENTAR EL EMPOWERMENT

Después de analizar los diferentes modelos de planes estratégicos en base a las aportaciones de los autores antes mencionados y en cumplimiento del objetivo primordial de este caso práctico se pudo desarrollar y diseñar un plan estratégico que ayudará a la empresa San José SA de CV en la implementación de empowerment desde una primera etapa de planeación hasta la evaluación y continuación del empowerment mismo dentro de la organización.

Cabe mencionar que dicho plan estratégico propuesto en este caso práctico también servirá y está diseñado para apoyar a más empresas que están interesadas en implementar el empowerment de manera interna en cada una de sus actividades, ya que el diseño consiste en la aplicación y seguimiento de planes de acción para crear, mantener y reorganizar los equipos de trabajo mediante el empowerment.

El plan estratégico diseñado cuenta con estrategias y planes de acción que apoyan el desarrollo del empowerment dentro de la empresa San José SA de CV, cumpliendo así con el objetivo específico del presente caso práctico.

4.1.1. Diseño de Plan estratégico para implementar el empowerment.

El plan estratégico diseñado para la implementar el empowerment, consiste en el desarrollo de cuatro fases, las cuales están integradas por estrategias y planes de acción que guiaran el desarrollo de dicho plan dentro de la organización.

- FASE I , Planeación
- FASE II, Preparación
- FASE III, Implementación
- FASE IV, Evaluación

Cada una de las etapas está integrada por los objetivos y estrategia y los involucrados o responsable de las actividades, la estrategia a seguir y el tiempo estimado para llevar a cabo cada estrategia.

Formulación: Plan Estratégico para implementar Empowerment					
FASE 1	FASE 2	FASE 3	FASE 4		
			Implementación	Evaluación	
Planeación 4 semanas	Preparación 4 semanas	1 semana Continuo	Continuo	Continuo	
<p>Realizar diagnóstico que permita conocer la situación actual de la empresa</p> <p>Conformar equipos de diseños</p> <p>Visión del estado futuro</p>	<p>Fijación de objetivos del equipo</p> <p>Inventario de habilidades</p> <p>Fijación de metas</p>	<p>Comunicar a la organización</p> <p>Formar equipos autodirigidos</p> <p>Sistema de recompensas y reconocimientos</p>	<p>Verificación de resultados</p> <p>Renovación</p>		
<ul style="list-style-type: none"> ♦ Jefe R.H. ♦ Empleados comprometidos y responsables (con el proceso de implementación del empowerment) ♦ Gerente ♦ Jefe R.H. ♦ Personal (muestra significativa) 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Integrantes de los equipos de diseño. ♦ Empleados de la organización. ♦ Integrantes de los equipos de diseño. ♦ Empleados de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Jefe de R.H. ♦ Jefes de departamentos. ♦ Integrantes del equipo de diseño. ♦ Equipos autodirigidos. 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Equipo de diseño. ♦ Equipos autodirigidos. ♦ Jefe de R.H. ♦ Gerente. 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Jefe de R. H. ♦ Jefes de departamento. ♦ Equipos autodirigidos. ♦ Equipo de diseño. 	
<p>Diseñar encuestas que permitan conocer el estado actual de la organización.</p> <p>Formar equipos integrados por 3 o más empleados comprometidos.</p> <p>Comunicar a los equipos la visión.</p>	<p>Fijar objetivos de acuerdo a las necesidades de cada departamento y personales.</p> <p>Analizar habilidades, destrezas, conocimientos y desempeño laboral que poseen los empleados.</p> <p>Fijar metas que orienten y guen el objetivo principal.</p>	<p>Establecer canales de comunicación formal para involucrar a toda la organización.</p> <p>Formar equipos autodirigidos.</p> <p>Establecer sistema basado en el desempeño colectivo.</p>	<p>Comparar resultados con los objetivos planteados tanto del equipo de diseño como de los equipos autodirigidos.</p> <p>Realizar un estudio integral para garantizar que el clima organizacional sea acorde al empowerment.</p>		

Objetivos

Participantes

Estrategias

Fig. 17 Plan estratégico para el implementación del empowerment (elaboración propia, 2014).

4.1.2. Estrategias y planes de acción para implementar el empowerment.

Los planes de acción diseñados para la implementación de empowerment están detallados de manera práctica y concisa, de tal manera que se puedan seguir tanto en una pequeña y mediana empresa como en una organización de mayores dimensiones.

Por otra parte los planes de acción que integran cada fase del plan de acción, hace mención sobre el responsable de cada actividad a desarrollar, el tiempo estimado para dicha acción y en algunos casos se marcan observaciones a considerar durante el proceso de cada una de las actividades a seguir. A demás cada fase incluye anexos que servirán de apoyo para dar continuidad a los planes de acción desarrollados para cada estrategia.

4.1.2.1. Fase I PLANEACION

La FASE I Planeación, es la primera fase de la planeación estratégica propuesta que servirá de base para comenzar con la implementación de empowerment; dicha fase consta de tres líneas estratégicas, donde la primera inicia con el diseño de encuestas para medir el estado actual de la organización, y así conocer cómo, con qué y por donde comenzará y los recursos que se requerirá.

La línea estratégica 2, consiste en la formación de equipos, dichos equipos tendrán la finalidad y la consigna de que se deberán integrar por personal (operativo, mandos medios y directivos) realmente comprometidos con el proyecto a implementar; se busca que deseen crecer, aportar ideas y apoyo a la organización, pero sobre todo que estén dispuestos a continuar con el empowerment dentro de la misma.

Por último la línea estratégica 3, determina la forma como deberá transmitirse la visión de la implementación del empowerment a los equipos ya integrados para que puedan conocer a donde se pretende llegar con este nuevo proyecto.

Línea estratégica 1:

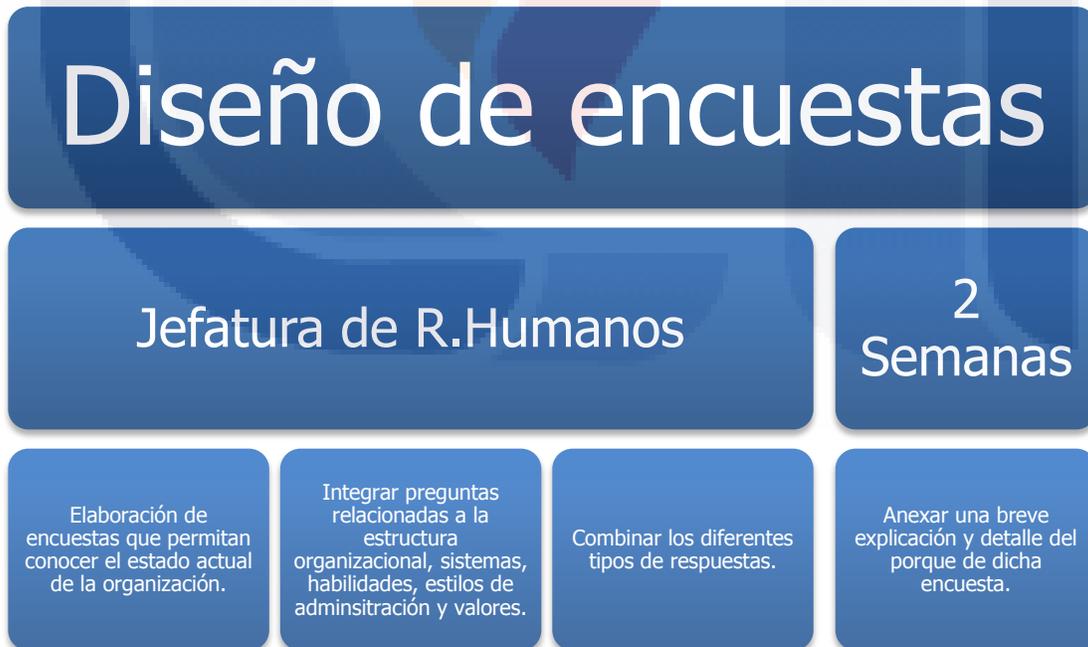


Fig. 18 Línea estratégica 1 de la FASE I (elaboración propia, 2014).

La primera línea estratégica de la FASE I, corresponde al Diseño de encuestas, en dicha línea la Jefatura de Recursos humanos tendrá que diseñar y desarrollar la encuesta que será aplicable a la organización para poder medir el estado actual , y con ello comenzar a determinar por donde, como y con qué recursos se iniciará la implementación de empowerment, las preguntas que integren la encuesta deberán estar relacionadas con la estructura organizacional, sistemas, habilidades, estilos de administración y valores; las respuestas a estas preguntas deberán estar combinadas a lo largo de la encuesta, con el fin de que la tabulación sea más práctica y entendible a la hora de conocer el estado actual de la organización.

Esta línea estratégica llevará un tiempo estimado de dos semanas, las cuales se desarrollaran de manera interna por el departamento de Recursos Humanos y con cierto apoyo de la Gerencia para poder vincular los objetivos deseados del proyecto de empowerment con los de la organización.

Como observaciones se anexa un ejemplo de cómo se podría desarrollar las encuestas y el tipo de preguntas que se deberán integrar a la misma (ver anexo A).

Línea estratégica 2:

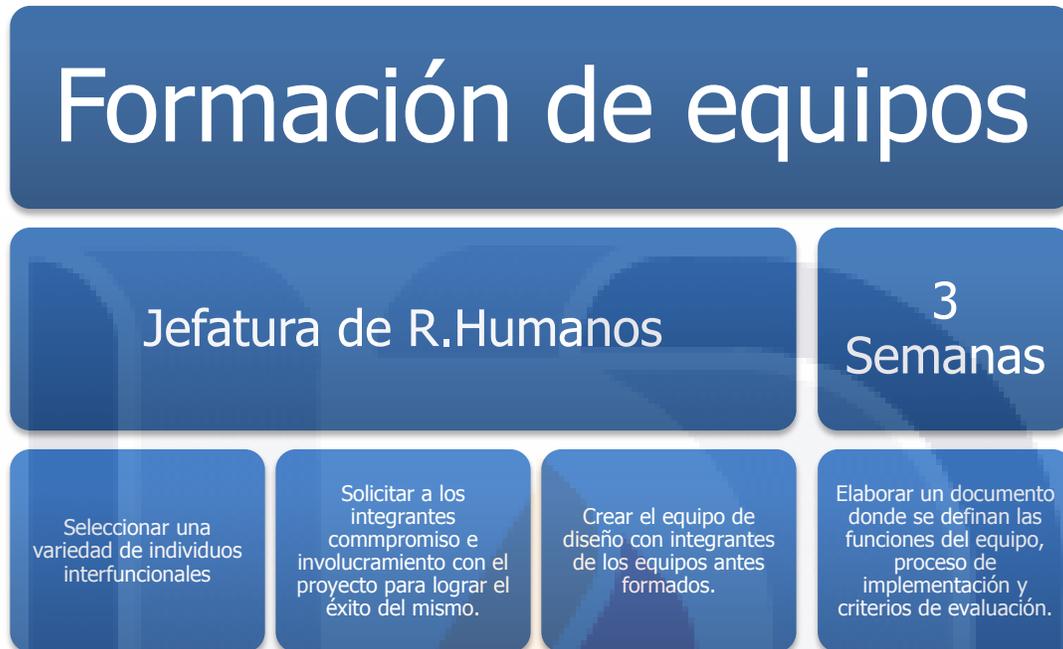


Fig. 19 Línea estratégica 2 de la FASE I (elaboración propia, 2014).

La formación de equipos que corresponde a la línea estratégica 2 de la FASE I, esta línea estratégica tendrá una duración tres semanas, y será el Jefe del departamento de Recursos Humanos el encargado de llevarlo a cabo, con apoyo de cada uno de los departamentos. Dicha línea consistirá en Formar equipos integrados por empleados (operativos, mandos medios y directivos) realmente comprometidos con el proyecto y dispuestos a apoyar el desarrollo, implementación y mantenimiento del empowerment dentro de la organización.

La formación de equipos implicará seleccionar una variedad de empleados interfuncionales, y que demuestren un compromiso real e involucramiento con el proyecto para así lograr el éxito del mismo.

Finalmente la línea estratégica sugiere la formación de un equipo de diseño, el cual será integrado por personal de los diferentes equipos formados en cada departamento, este equipo de diseño se encargará de la elaboración de documentos donde se definan las funciones de cada equipo, el proceso de implementación y los criterios a evaluar, así como los lineamientos a seguir.

Línea estratégica 3:

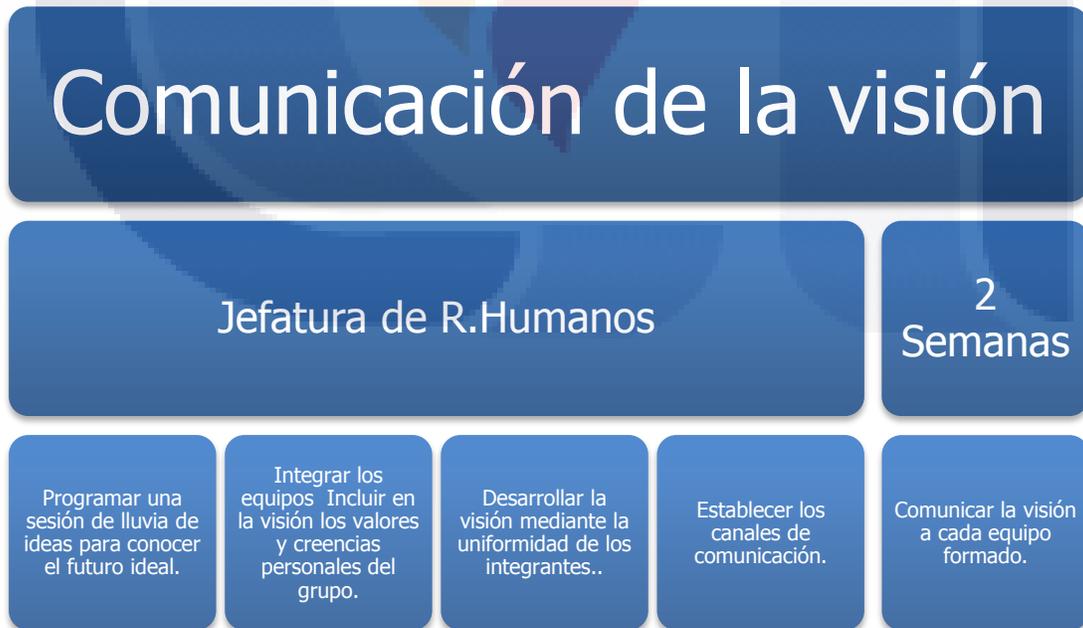


Fig. 20 Línea estratégica 3 de la FASE I (elaboración propia, 2014).

La tercera línea estratégica de la FASE I, consiste en comunicar la visión (desarrollada por el equipo de diseño) a los equipos interfuncionarios para que se conozca el tiempo y a donde se pretende llegar con el proyecto e implementación de empowerment.

Esta etapa inicia con una sesión de lluvia de ideas y así determinar el futuro ideal de la organización tomando en cuenta la visión de los valores y creencias personales del grupo, pretendiendo que la visión este determinada por lo que la empresa desea, así como lo que los empleados desean; esto ayudará a que los empleados mantengan el compromiso en la implementación de empowerment.

El desarrollo de la visión al final de cuentas terminará unificada por el total de los integrantes, los cuales a su vez también determinaran cuáles serán los canales de comunicación y los encargados de transmitirla a la organización en general.

Finalmente se presentan los planes de acción de la FASE I, PLANEACION, donde se hace la integración de cada línea estratégica, las actividades a realizar, el responsable de cada actividad aunado al tiempo estimado, así como las observaciones correspondientes.

Línea estratégica 4:

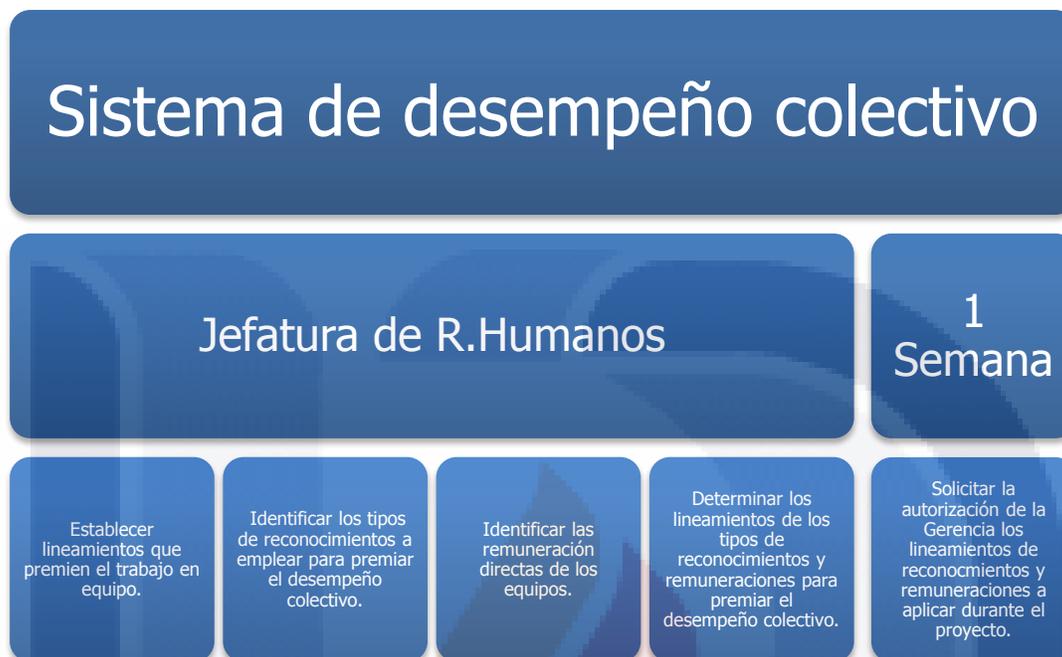


Fig. 21 Línea estratégica 4 de la FASE I (elaboración propia, 2014).

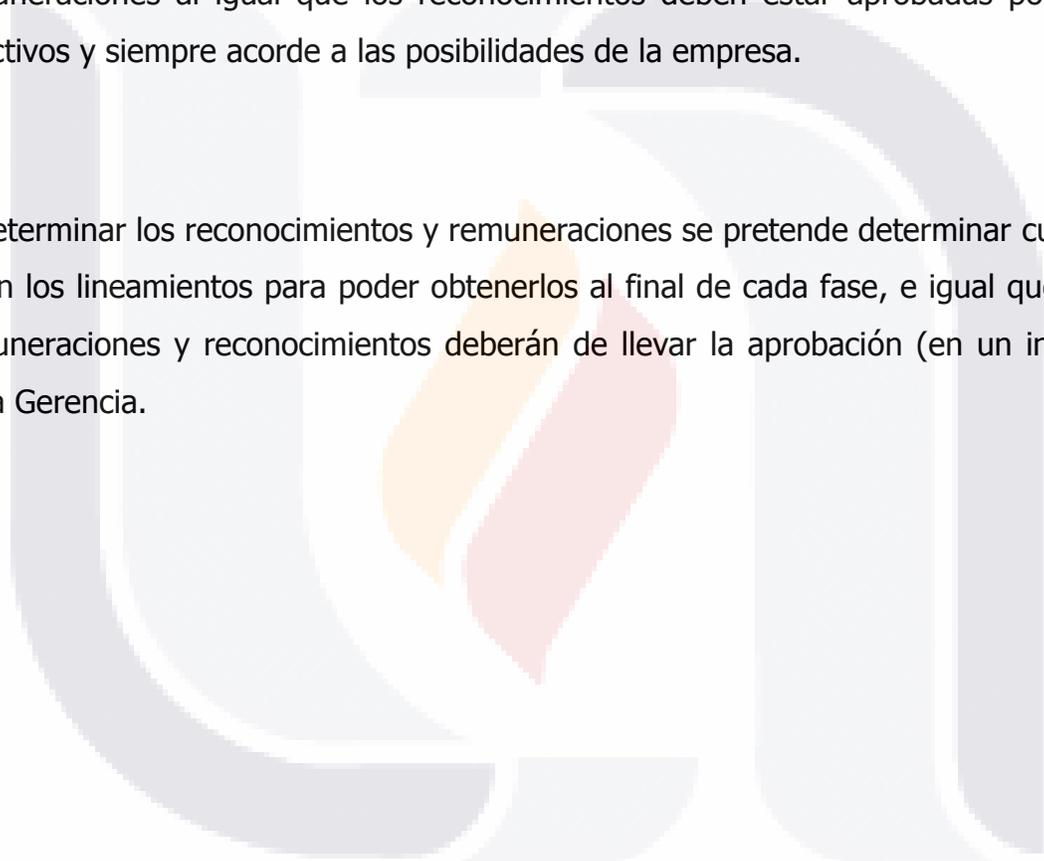
El sistema de desempeño colectivo, corresponde a la cuarta línea estratégica de la Fase I del plan estratégico diseñado; en esta línea el departamento de Recursos humanos se encargara durante una semana de llevarlo a cabo. Se requiere el establecimiento de lineamientos que desarrollen y permitan el trabajo en equipo, de manera que se presenten los menos conflictos posibles y poder trabajar eficaz y efectivamente.

Además el departamento de Recursos Humanos, deberá establecer los diferentes tipos de reconocimientos de acuerdo al progreso de cada una de las fases a implementar, para ayudar a motivar al seguimiento del plan estratégico. Dichos

reconocimientos deben de ser moderados y acordes al progreso del plan, posibilidades de la organización, etc.

De igual forma las remuneraciones deberán establecerse al inicio del proceso de implementación del empowerment, para que se pueda dar a conocer a los involucrados en tiempo y forma, y así ellos se puedan mantener motivados. Las remuneraciones al igual que los reconocimientos deben estar aprobadas por los directivos y siempre acorde a las posibilidades de la empresa.

Al determinar los reconocimientos y remuneraciones se pretende determinar cuáles serán los lineamientos para poder obtenerlos al final de cada fase, e igual que las remuneraciones y reconocimientos deberán de llevar la aprobación (en un inicio) de la Gerencia.



4.1.2.2. Fase II PREPARACION

Prácticamente en esta etapa las actividades preparan a la organización para comenzar con la implementación del empowerment. La fase consiste en la involucración de toda la organización en la implementación de empowerment y establecer el sistema basado en el desempeño colectivo, de manera que contribuyan al éxito del proyecto y que se pueda dar continuidad al mismo.

Línea estratégica 1

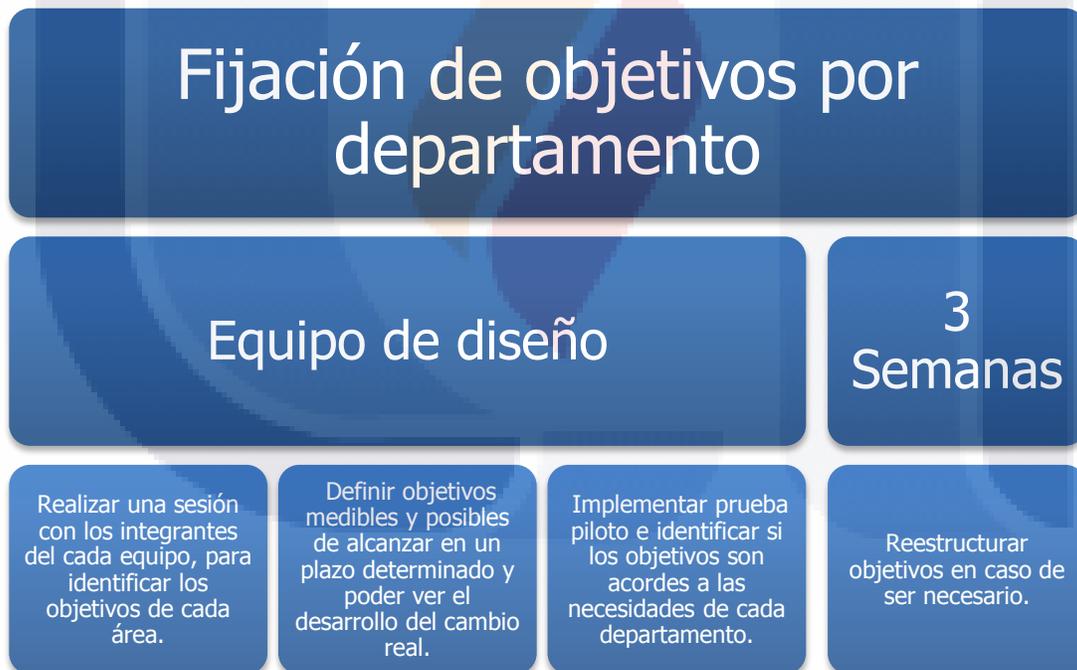
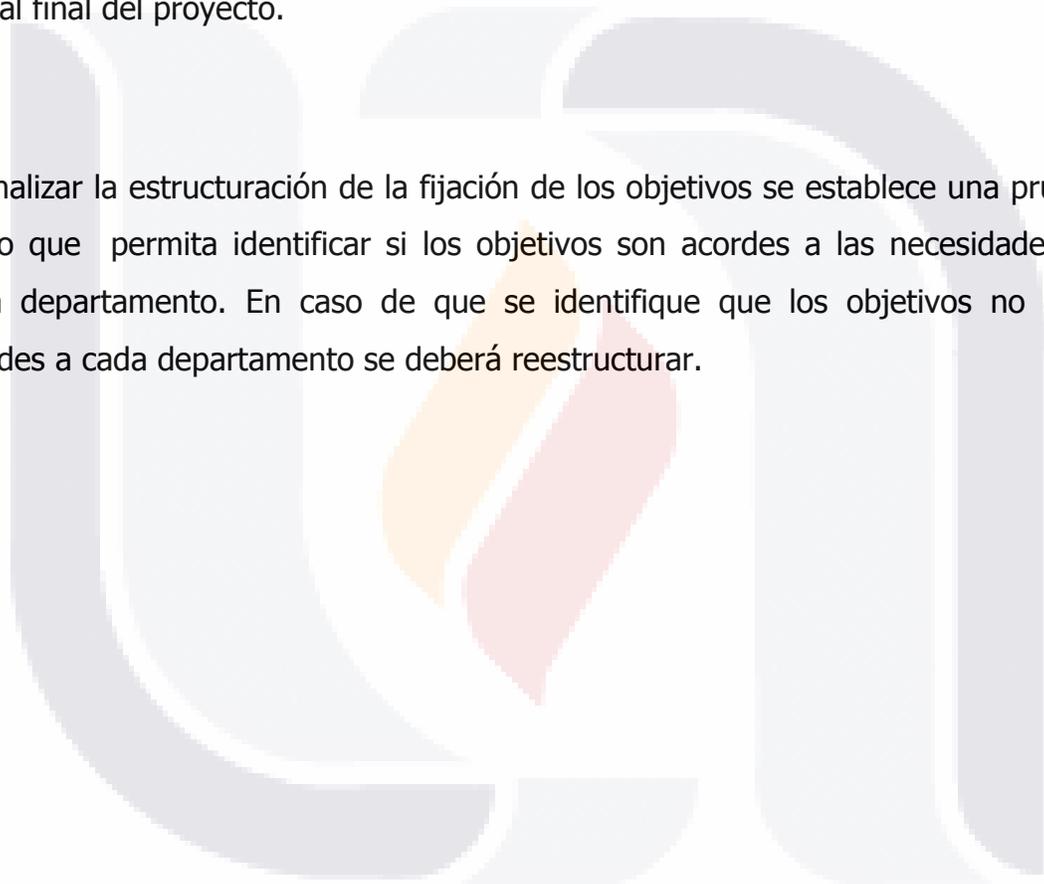


Fig. 23 Línea estratégica 1 de la FASE II (elaboración propia, 2014).

La fijación de objetivos en esta línea estratégica se desarrollaran de forma que vayan acorde a las necesidades de cada departamento, de manera que se genere y apoyo al éxito de la implementación del empowerment. Este éxito se comenzara al realizar una sesión con los integrantes del equipo de diseño para identificar los objetivos de cada área o departamento, posteriormente definir dichos objetivos y establecer que sean medibles y posibles de alcanzar en el tiempo estimado del proyecto en general (1 año) y así poder ver claramente el desarrollo del cambio real al final del proyecto.

Al finalizar la estructuración de la fijación de los objetivos se establece una prueba piloto que permita identificar si los objetivos son acordes a las necesidades de cada departamento. En caso de que se identifique que los objetivos no sean acordes a cada departamento se deberá reestructurar.



Línea estratégica 2



Fig. 24 Línea estratégica 2 de la FASE II (elaboración propia, 2014).

El análisis de habilidades, destrezas, conocimientos y desempeño laboral de cada uno de los empleados que se toma desarrolla en esta línea estratégica implicará el uso, manejo e interpretación de pruebas psicométricas, entre las que se recomiendan Terman, Kostick, Cleaver, Lifo, Barsit y Dominós (Ver anexo B y anexo C), cada una de las pruebas antes mencionadas van dirigidas a diferentes niveles jerárquicos de la organización, lo que ayudará a determinar y conocer específicamente habilidades, destrezas, conocimientos y desempeño laboral de cada empleado, esta interpretación se llevará a cabo por parte de la jefatura de recursos humanos, así como la aplicación y tabulación de los mismos.

El análisis y resultado será evaluado por el departamento de Recursos Humanos en conjunto con el equipo de diseño, en un periodo no mayor a una semana. Dicha evaluación servirá de apoyo al equipo de diseño para identificar y colocar a los empleados de acuerdo a las habilidades, destrezas, conocimientos y desempeño laboral que muestren para sacar mayor provecho a sus fortalezas y a su vez generar áreas de oportunidad con el apoyo de otros empleados.

Línea estratégica 3

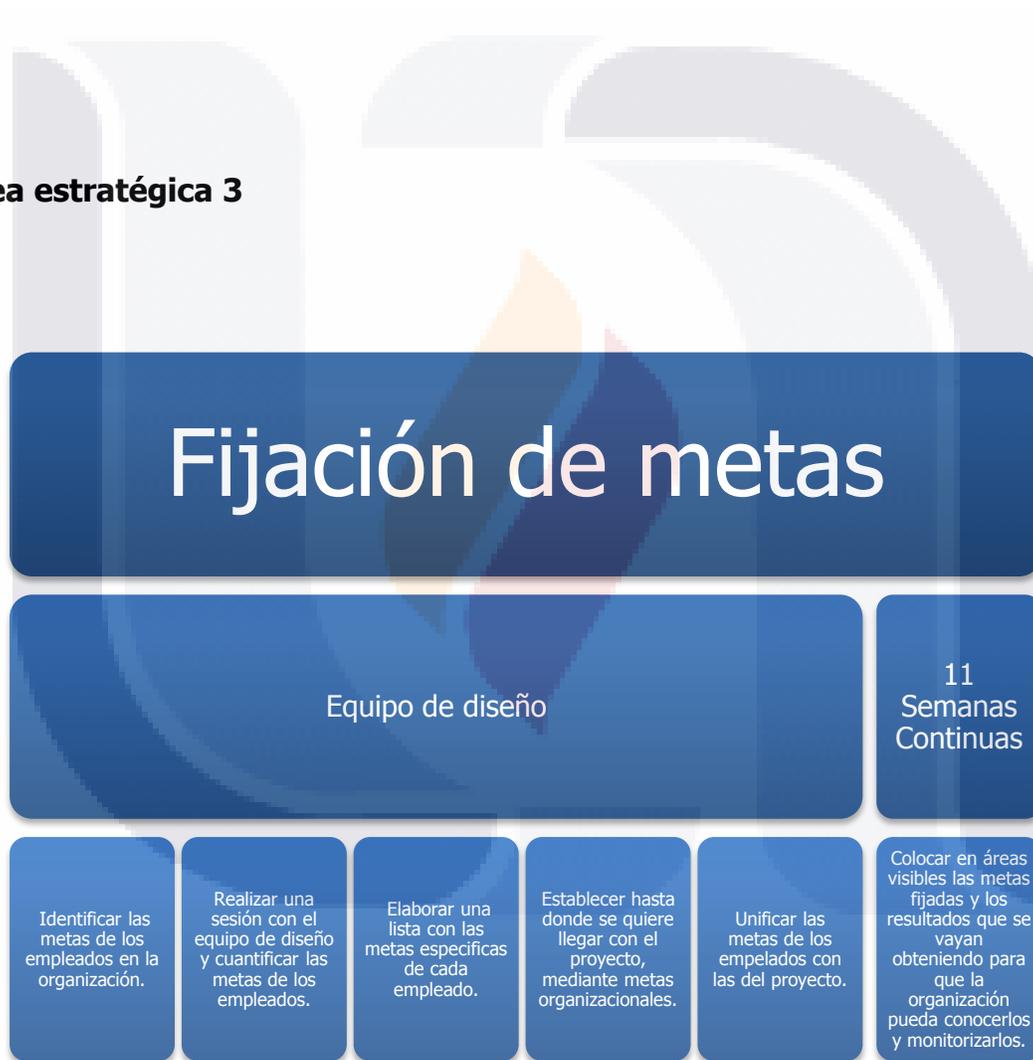


Fig. 25 Línea estratégica 3 de la FASE II (elaboración propia, 2014).

La fijación de metas en esta línea estratégica estará orientada al objetivo principal del proyecto, el cual estará a cargo del equipo de diseño durante un periodo continuo no mayor a 11 semanas.

Dicha línea estratégica comenzará con identificar las metas de los empleados en la organización mediante la lluvia de ideas y recolección de información, la cual se presentara en la sesión del equipo de diseño. Se unificarán las metas del total de los empleados y al final se colocaran dichas metas en áreas visibles dentro de la organización para que se conozcan y que se tengan presentes en todo momento durante la implementación del empowerment.

A continuación, se presentan los planes de acción de la FASE II, PREPARACION, tomando en cuenta cada línea estratégica, sus actividades, responsables, tiempo estimado y las observaciones pertinentes a cada plan de acción a desarrollar.

Estrategias	Actividades	Responsable	Tiempo																												Observaciones
			2 0 1 4												2 0 1 5																
			AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL					
Fijar objetivos acordes a las necesidades de cada departamento.	1. Realizar una sesión con los integrantes del cada equipo, para identificar los objetivos de cada área.	Equipo de diseño	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	Será necesaria la participación de los empleados de la organización. El equipo de diseño contará en todo momento con el apoyo del departamento de Recursos Humanos.
	2. Definir objetivos medibles y posibles de alcanzar en un plazo determinado y poder ver el desarrollo del cambio real.		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
	3. Implementar prueba piloto e identificar si los objetivos son acordes a las necesidades de cada departamento.		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
	4. Reestructurar objetivos en caso de ser necesario.		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
Analizar habilidades, destrezas, conocimientos y desempeño laboral que poseen los empleados.	1. Aplicar exámenes psicométricos que midan habilidades, destrezas, conocimientos y desempeño laboral.	Jefatura de Recursos Humanos	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	Pruebas psicométricas posibles a aplicar: Terman, Kostick, Cleaver, Lifo, Barsit, Dominós. (Ver anexo 2 y anexo 3)
	2. Tabular los resultados de los exámenes psicométricos.	Jefatura de Recursos Humanos	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
	3. Análizar los resultados que arrojaron los exámenes psicométricos.	Jefatura de Recursos Humanos y Equipo de diseño	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
	4. Agrupar a los empleados de cada área según sus habilidades, destrezas, conocimientos y desempeño laboral.	Equipo de diseño	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
Fijar metas que orienten y quien el objetivo principal del proyecto.	1. Identificar las metas de los empleados en la organización.	Equipo de diseño	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
	2. Realizar una sesión con el equipo de diseño con la finalidad de cuantificar las metas de los empleados.		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
	3. Elaborar una lista con las metas específicas de cada empleado.		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
	4. Establecer hasta donde se quiere llegar con el proyecto, mediante metas organizacionales.		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
	5. Unificar las metas de los empleados con las del proyecto.		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
	6. Colocar en áreas visibles las metas fijadas y los resultados que se vayan obteniendo para que la organización pueda conocerlos y monitorizarlos.		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	

Fig. 26 Plan de acción para la FASE II, preparación (elaboración propia, 2014).

4.1.2.3. Fase III IMPLEMENTACIÓN

En esta fase las actividades se desarrollan durante el proceso del empoderamiento dentro de la organización.

Línea estratégica 1



Fig. 27 Línea estratégica 1 de la FASE III (elaboración propia, 2014).

La línea estratégica 1 consiste en determinar los canales de comunicación para cada nivel y equipo de empowerment dentro de la organización, por lo que el equipo de diseño se encargará de analizar los medios de comunicación, su nivel de

difusión, el tiempo que se empleara en emitir, modificar y actualizar la información.

El equipo de diseño deberá asegurarse de que la información sea transmitida de manera clara y oportuna a toda la organización, para que se puedan llevar a cabo las actividades y así lograr el éxito esperado. En el anexo D se podrán encontrar una relación de las vías de comunicación para los diferentes niveles jerárquicos, nivel de estudios, etc. este anexo servirá como apoyo al equipo de diseño.

Línea estratégica 2



Fig. 28 Línea estratégica 2 de la FASE III (elaboración propia, 2014).

En la segunda línea estratégica de la Implementación consistirá en la creación de equipos autodirigidos, donde los equipos ya existentes se les delegarán mayor información, actividades, etc. para que puedan desarrollarse autónomamente, ya sin supervisión de algún superior.

Dichos equipos seguirán estando formados de acuerdo a habilidades y conocimientos complementarios, tal como se formaron desde la fase anterior; los equipos tendrán participación en las decisiones de actividades laborales, aportando ideas, sugerencias y mejoras.

Al final de esta etapa los individuos podrán tomar sus propias decisiones y adquirirán mayores responsabilidades, este crecimiento se presentará en 3 etapas:

- Equipos participativos: la decisión final será tomada por la Gerencia, tomando en cuenta la decisión del equipo.
- Equipos con delegación: las decisiones serán supervisadas por el jefe inmediato.
- Equipos autodirigidos.

La duración de la etapa será de 40 semanas y estará a cargo del departamento de Recursos humanos.

El diseño de los planes de acción de la FASE III consiste en:

Estrategias	Actividades	Responsable	Tiempo																												Observaciones	
			2 0 1 4														2 0 1 5															
			AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL						
Establecer canales de comunicación formal para involucrar a toda la organización	1. Identificar los medios de comunicación tomando en cuenta el fin del mensaje y el tipo de información que se desea comunicar.	Equipo de diseño	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	Relación de vías de comunicación (Ver anexo 4)	
	2. Conocer el nivel de difusión.																															
	3. Determinar el tiempo que se empleará en emitir y actualizar la información.																															
	4. Establecer los canales de comunicación que se utilizarán para involucrar a toda la organización.																															
Formar individuos autodirigidos	1. Formación de equipos con conocimientos y habilidades complementarias, de acuerdo al listado obtenido en la etapa II.	Jefatura de Recursos Humanos																													Equipos de diseño serán el apoyo de la Jefatura de R.H. Etapa en la cual la formación de equipos se dará en 3 fases: + Equipos participativos: la decisión final será tomada por la Gerencia, tomando en cuenta la decisión del equipo. + Equipos con delegación: las decisiones serán supervisadas por el jefe inmediato. + Equipos autodirigidos.	
	2. Los equipos participarán activamente en la toma de decisiones de las actividades laborales.																															
	3. Los equipos tendrán pleno facultamiento en la toma de decisiones y adquisición de responsabilidades mayores.																															

Fig. 29 Plan de acción para la FASE III, Implementación (elaboración propia, 2014).

4.1.2.4. Fase IV EVALUACIÓN

La fase de evaluación implica verificar si la implementación de empowerment dentro de la organización ha dado resultados, de acuerdo a cada etapa, para con

ello fortalecer el éxito del mismo. Dicha evaluación se realiza de manera constante, ósea al término de cada fase, y así hacer los ajustes pertinentes; esto a su vez permite conocer si se dará continuidad al plan estratégico formulado.

Línea estratégica 1



Fig. 30 Línea estratégica 1 de la FASE IV (elaboración propia, 2014).

Comparar resultados con los objetivos planteados tanto del equipo de diseño como de los equipos autodirigidos, pretende hacer una comparativa con el estado inicial de la organización contra el estado final al término de la implementación del empowerment; esta evaluación brindará la información necesaria para que los directivos puedan observar el crecimiento de la organización y decidir si continúan con la cultura del empowerment, la reestructuran o definitivamente lo dan por finalizado.

CONCLUSION

El empowerment entonces, sería básicamente una nueva forma de dirigir y llevar a cabo una organización, mediante compartir cierta autoridad, así como poder de superiores con los subordinados (factor que actualmente en la empresa se ve afectado).

Entre las razones sobresalientes del plan estratégico de Empowerment están la competitividad global, la necesidad de responder rápidamente a las demandas y expectativas de los clientes y la exigencia de mayor autonomía de parte de una fuerza de trabajo mayor preparada, pero sobre todo el cumplimiento y resolución de la problemática que presentaba la organización, y sobre la que se hace mención en *el planteamiento del problema* a inicios del caso práctico presente.

Para una administración eficiente y eficaz se requieren de una adecuada y sincera aceptación del empowerment basada en la confianza mutua (gerentes, mandos medios y operativos), sustentada en la transmisión a los empleados de la información pertinente para el desarrollo de sus tareas y que se otorgue a personas competentes y comprometidas con el empowerment, ya que no solo se trata de delegar poder, sino de darlo efectivamente.

El plan estratégico y en sí el empowerment, sin duda alguna es una buena estrategia, pero que por sí sola será incapaz de lograr un efecto positivo en la empresa San José SA de CV, ya que consiste en mucho más que el estudio de la información presentada, analizada y desarrollada; involucra un gran esfuerzo por parte de todas y cada una de las personas que forman parte de la empresa,

lo que se traducirá en una nueva vida y cultura organizacional. Sin embargo es importante resaltar que esta vida y nueva cultura a adoptar no sólo trae esfuerzos y sacrificios, para cada uno de los involucrados, sino que engloba en si un mejor ambiente para sus integrantes e implicados, mayor eficiencia, calidad y un mejor nivel de vida en todos los aspectos para la organización.

Se concluye entonces:

- La empresa San José no conocía el significado y ventajas del Empowerment, y por ende no han implementado la técnica administrativa ninguna vez, por lo tanto no conocen el resultado de la aplicación de la misma ya que ésta contribuye a la efectividad de la toma de decisiones, por lo tanto no perciben resultados positivos al implementar la técnica.
- La comunicación efectiva es importante ya que contribuye a mejorar de manera clara las responsabilidades que tienen cada empleado dentro de la empresa, logrando así los objetivos organizacionales que se han propuesto. Así mismo los canales de comunicación permiten que el gerente y el empleado puedan comunicarse de manera precisa, eficaz y directa.
- En toda empresa es importante que se den a conocer todas las etapas del proceso administrativo así como sus objetivos, metas, políticas, etc. Ya que esto le ayuda al empleado a ser más competitivo, productivo y eficaz porque conoce la visión que la empresa persigue, esto les permite desarrollar estructuras y procedimientos que facultan a las personas a realizar mejor su trabajo.

Finalmente se puede concluir que el objetivo principal del presente caso práctico resulto satisfactorio ya que se cumplió al 100 % logrando desarrollar el plan estratégico para la implementación del empowerment en una empresa familiar. Dicho plan estratégico se acompañó de planes de acción que dieron la guía y complemento al mismo, cumpliendo con ellos con el objetivo específico del presente caso práctico.



RECOMENDACIONES

Lo antes expuesto nos permitirá realizar algunas recomendaciones que permitirán mejorar la implementación de empowerment en la organización.

En primera instancia se recomiendan algunos lineamientos a seguir desde la alta gerencia hasta los niveles bajos, donde se involucraran las relaciones tanto efectivas y sólidas, la disciplina que implica orden, el compromiso, conveniente y decidido en todos los niveles, pero promovido por los directivos y agentes de cambio, etc. estos lineamientos son:

- Compromiso de los gerentes: Los directivos se deben comprometer a cambiar el pensamiento de los empleados sobre sus actividades y fomentar en ellos nuevas ideologías. Concientizar a los empleados de los beneficios que implica la implementación del Empowerment.
- Capacitación del personal: Reforzar los conocimientos del Empowerment en la alta gerencia, Trabajar las habilidades y destrezas de los empleados, Realizar un aprendizaje continuo de los empleados y gerentes y fomentar la confianza y motivación.
- Compartir información: ayudar al fomento de compartir información para poder tomar decisiones en cada etapa, evitar el resguardo y privacidad inapropiada de información común.

La segunda recomendación consiste en un plan estratégico de seguimiento.

- Plan de transición para dar seguimiento al proyecto. Dicha recomendación está basada en cinco etapas de seguimiento, las cuales inician con la *evaluación del estados actual*, seguida del *estado futuro*, determinación de las *acciones* a seguir, definición de los *responsables* de cada acción a desarrollar y finalizando con las *fechas* de entrega y cumplimiento.



Fig. 33 Plan de transición, (elaboración propia, 2014).

Finalmente la última recomendación consiste en una actividad vivencial.

- Uso de la metodología *Outdoor*²⁰, para la generación de nuevas ideas y el fomentar el aprendizaje a través de la experiencia. Dicha metodología ayuda a los participantes a tomar conciencia de la importancia del manejo de las relaciones internas entre los departamentos para la consecución de resultados, entre otros beneficios que aporta son la mejora en procesos claves, ahorro de tiempos y calidad.



Fig. 34 Plan de transición, (elaboración propia, 2014).

²⁰ <http://edirectivos.dev.nuatt.es/articulos/1000000634-el-empowerment-estrategico-como-desarrollo-directivo-en-frape>

GLOSARIO

Administración

Proceso de planear, organizar, liderar y controlar el trabajo de los miembros de la organización y utiliza todos los recursos disponibles de la empresa para alcanzar los objetivos establecidos por la misma.

Calidad

Conjunto de todas las propiedades y características de un producto que son apropiados para satisfacer las exigencias existentes en el mercado al cual va destinado.

Capacitación

Actividades que enseñan a los empleados la forma de desempeñar su puesto actual o alguna actividad nueva de manera sistemática, permanente, planificada con el único propósito de prepararlos, desarrollarlos e integrarlos a un proceso productivo y adaptarlos a las exigencias del entorno

Competitividad

La competitividad (de calidad en este caso) se define como la capacidad de generar la mejor y una satisfacción mayor en los

consumidores finales ofreciendo un mejor servicio, precio y calidad.

Comunicación

Proceso mediante el cual se transmite información importante (o no) de una entidad a otra (departamento organizacional, empleados, clientes, proveedores, etc).

Empowerment

Proceso que ofrece una mejor y mayor autonomía a los integrantes de una organización brindando control sobre las actividades que desarrollan y compartiendo información importante sobre las mismas.

Equipos autodirigidos

Equipos en los cuales las actividades desarrolladas por cada individuo de la organización dentro de un equipo de trabajo se realizaran sin la supervisión de un superior, ya que tendrán la habilidad y destreza para tomar decisiones en caso de ser requeridas.

Equipos con delegación

Las actividades realizadas por en el equipo de trabajo serán supervisadas por un jefe inmediato.

Equipos participativos

Aquellos en los que los individuos podrán generar, desarrollar y expresar sus ideas, opiniones sobre la forma de mejorar las actividades desarrolladas en el área de trabajo.

Metodología *outdoor*

Proceso a través del cual los individuos adquieren conocimientos, valores y habilidades a partir de acciones y experiencias directas (aprender haciendo). El método de combina los tres niveles en los que se mueve un adulto: cognitivo (los conceptos), emocional (las motivaciones) y el de conducta (las habilidades).

Plan de acción

Instrumento gerencial para la programación y control de la ejecución de los proyectos y actividades que deben llevar a cabo, determinando y asignando tareas, plazos de tiempo y el uso de recursos a utilizar.

Plan estratégico

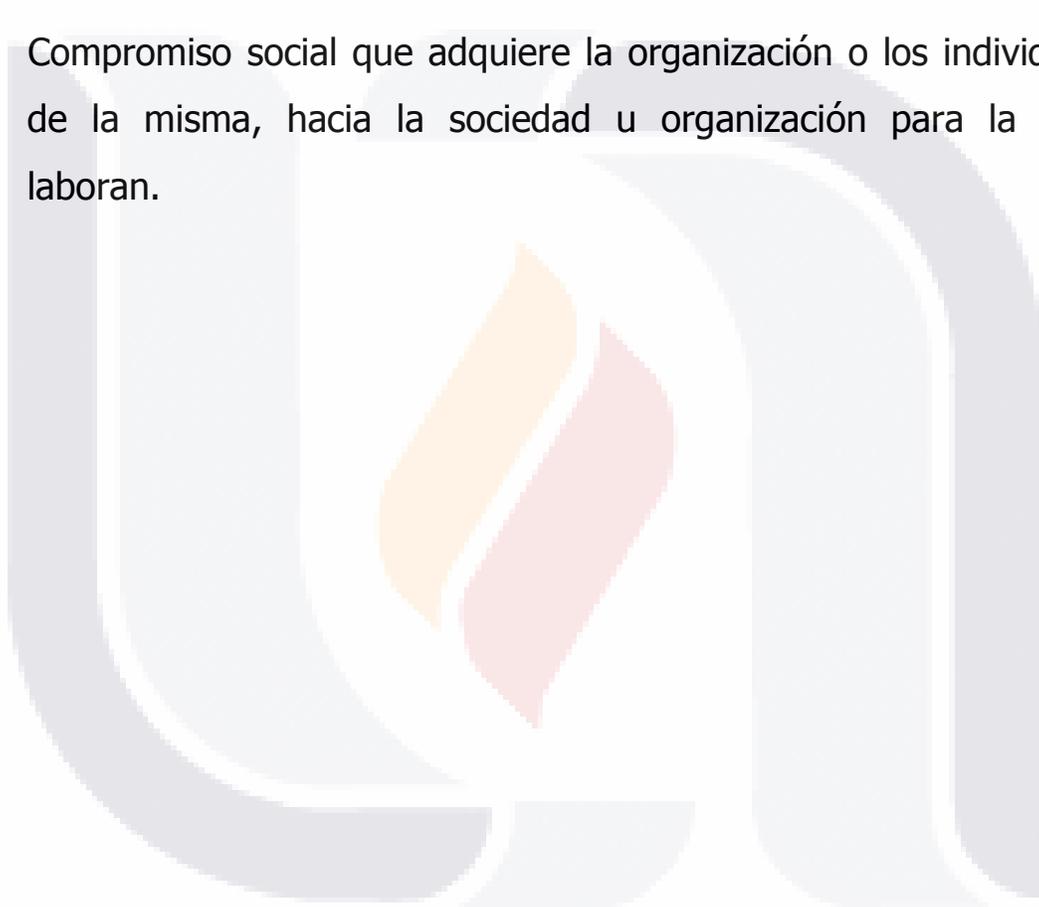
Documento en donde los responsables de una organización determinan y definen cual será la estrategia a seguir en el medio plazo (de 1 a 5 años).

Planeación estratégica

Formulación, implantación y evaluación de decisiones internacionales que permiten a la organización llevar a cabo los objetivos planeados en un determinado plazo.

Responsabilidad Social

Compromiso social que adquiere la organización o los individuos de la misma, hacia la sociedad u organización para la cual laboran.



BIBLIOGRAFIA

- Alcaraz, J. A., Kelly, L., Rodriguez, R. T., & Gomez, S. M. (2009). A FAMILY-BASED COMPETITIVE ADVANTAGE: HANDLING KEY SUCCESS FAMILY FACTORS IN MEXICAN FAMILY BUSINESSES*. *Cuadernos de Administración*, 22(39), 191-212.
- Alvarez, D. S., Cardona, P., Chinchilla, M., Millar, P., Pérez, J., Pin, J., . . . Torres, M. (2001). *Paradigmas del Liderazgo*. Madrid: McGraw-Hill.
- Arciniega, L. (2002). *Compromiso organizacional México ¿Cómo hacer que la gente se ponga la camiseta?* México.
- Bartunek, J. M., & Spreitzer, G. M. (2006). The Interdisciplinary Career of a Popular Construct Used in Management. (CHOICE, Ed.) *JOURNAL OF MANAGMENT INQUIRY*, 255.
- Blanchard, K., Carlos, J. P., & Randolph, W. A. (2007). *Empowerment*. Bogotá, Colombia: Editorial Norma.
- Castañeda, G. R. (1998). *La Empresa mexicana y su gobierno corporativo: antecedentes y desafíos para el siglo XXI*. México: Universidad de las Américas de Puebla y Alter Ego.
- Chiang, M., Nuñez, A., Martín, M., & Salazar, M. (2010). *Compromiso del Trabajador hacia su Organización y la relación con el Clima Organizacional: Un Análisis de Género y Edad*.
- Davis, K., & Newstrom, J. W. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw-Hill.
- Donnelley, R. (1964). The family Business. *Harvard Business Review*.
- Ergeneli, A., Ari, G. S., & Metin, S. (2007). Psychological empowerment and its relationship to trust in immediate managers. *Journal of Business Research*, 60,41-49. Obtenido de <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296306001391>
- Franklin, E. B. (2007). *Auditoría Adminsitrativa Gestión estratégica del cambio* (2 ed.). México, DF: Pearson.
- Fred, D. R. (2008). *Conceptos de adminsitración estretégica*. México: Pearson.
- Fuentes, A. (2010). *Empowerment, clave de Angélica Fuentes*. CNNExpansion.com. Obtenido de <http://www.cnnexpansion.com/expansion/2010/03/31/nuestra-mistica-empresarial>
- Garza, J. T. (2007). *Administración Contemporanea*. McGraw Hill.

- Ginebra, G. (1997). *Las empresas familiares, su dirección y continuidad*. México: Panorama.
- Grabinsky, S. (2002). *La empresa familiar. Guía para crecer y sobrevivir*. México: Del verbo emprender.
- Harter, J., Schmidt, F., & Hayes, T. (2002). Business-unit level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*.
- Hernandez, S. R. (2006). *Introducción a la administración: un enfoque teórico-práctico*. México, DF: McGraw-Hill.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2008). *Administración estratégica; Competitividad y globalización*. México: CENGAGE Learning.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2014). *INEGI*. Obtenido de INEGI: http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/continuas/economias/exterior/mensual/ece/bcmm.pdf
- Jimenez, R., Bustamante, G., & Bustamante, A. (2012). COMPROMISO ORGANIZACIONAL: UNA GARANTÍA PARA LA SUBSISTENCIA DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS. *Global Conference On Business & Finance Proceedings*, 7(2), 1348-1351.
- Kanter, R. M. (1997). *Men and women of the corporation*. New York: BasicBooks.
- Keller, T., & Dansereau, F. (1995). Leadership and empowerment: a social exchange perspective. *Human relations*, 48,127-45. Obtenido de <http://hum.sagepub.com/content/48/2/127.short>
- Khair, S. (2009). Evaluating Legal Empowerment: Problems of Analysis and Measurement. *Hague Journal on the Rule of Law*, 1(1), 33-37.
- Kober, C. S., Boss, R. W., Senjem, J. S., & Goodman, E. A. (1999). Antecedents and outcomes of empowerment: empirical evidence from the health care industry. En H. Koontz, & H. Weihrich, "*Administración: Una perspectiva global*". México: McGraw-Hill.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2004). *ADMINISTRACION Una perspectiva global* (12a ed.). México, DF: McGraw-Hill.
- Lea, J. (1993). *La sucesión del management en la empresa familiar*. Argentina: Editorial Granica.
- Lodahl, T. M., & Kejnar, M. (1965). The definition and measurement of job involvement. *Journal of Applied Psychology*, 49(1), 24-33.

- Longenecker, J. G., & Moore, C. W. (2001). *Administración de Pequeñas Empresas: un enfoque emprendedor*. México: Thomson.
- Luthans, F. (2008). *Comportamiento Organizacional* (11 ed.). México, D.F.: McGraw-Hill.
- Manríquez, M. R., Ramírez, M. T., & Guerra, J. F. (2010). El empowerment como predictor del compromiso organizacional en las Pymes. *Portal de revistas científicas y arbitradas de la UNAM*, 103-125.
- Mathieu, J. E., & Zaccaj, D. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171-194.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resources Management Review*, 61-89.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11, 299-326.
- Mintzberg, H., & Quinn, J. (1998). *El proceso estratégico, conceptos y casos*. México: Prentice Hall.
- Mosley, D. C., Megginson, L. C., & Pietri, P. H. (2005). *Supervisión La práctica del empowerment, desarrollo de equipos de trabajo y su motivación* (6 ed.). México, D.F.: Thomson.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee-Organizational linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.
- Mucci, O. O. (2008). *Empresas familiares: funcionamiento e identidad*. Mar del Plata, Argentina: Eudem.
- Münch, L., & García, J. (2012). *Fundamentos de Administración*. México, DF: Editorial Trillas.
- Porter, L., Steers, R., Mowday, R., & Boulian, P. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied* .
- Robbins, S. (1999). *Fundamentos del comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall.
- Robinson, R. D. (1998). *Cómo crear empowerment*. Santafé de Bogotá, D.C., Colombia: McGraw-Hill.
- Sarabia, J. D. (19 de Diciembre de 2011). Obtenido de <http://omarwasabi.blogspot.mx/2011/12/caracter-directivo-ii-empowerment.html>
- Steiner, G. A. (1983). *Planeación Estratégica*. México: CECSA.
- Steiner, G. A. (2004). *Planeación Estratégica*. México: CECSA.

Terry, G. R., & Franklin, S. G. (2001). *Principios de Administración*. México, DF: Compañía Editorial Continental (CECSA).

Thompson, A. A., Gamble, J. E., Peteraf, M. A., & Strickland III, A. J. (2012). *Administración Estratégica*. México, DF: McGraw Hill.

Urzua, J. J., Advisory Services, & KPMG en México. (Enero de 2012). Obtenido de http://www.conpapa.org.mx/files/congress/2012/conferences/empresas_familiares_primero_negocio.pdf

Van den Hoof, B., & De Ridder, J. (2004). Knowledge sharing in context: the influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 117-130.

PAGINAS DE INTERNET

www.inegi.gob.mx.

<http://www.ingenieriacomercial.com/content/view/744/35/>

<http://www.mailxmail.com/curso-desarrollar-capital-humano/origenes-empowerment>

www.psenda.cl/asesoriaempresalpaperlab/comp/compromiso.html

http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/continuas/economicas/externo/mensual/ece/bcmm.pdf

ANEXOS

- A** Relación de pruebas psicométricas posibles para aplicar en el análisis de habilidades, destrezas, conocimiento y desempeño laboral.
- B** Relación de las vías de comunicación interna para la transmisión de información en relación al proyecto.
- C** Evaluación de habilidades y destrezas.
- D** Relación de las vías de comunicación interna.
- E** Bitácora de seguimiento.
- F** Evaluación interna para identificar si el diseño del proyecto de empowerment aún es acorde a los objetivos de continuidad.

ANEXO A

Guía para elaborar la valoración del estado actual y consejos para la misma.

Proyecto de empowerment

La presente encuesta permitirá medir el estado actual de la organización, por lo que se pide su compromiso al contestar. La información proporcionada en el presente cuestionario será de manera anónima

1. ¿Cuál es la estrategia actual de la empresa?

2. ¿Cuál es la estructura actual de la organización?

3. ¿Qué sistema de reconocimientos y recompensa brinda la organización para los empleados?

4. ¿Existen equipos de trabajo para desarrollar actividades laborales?

5. ¿Se brinda entrenamiento o capacitación relacionada a las necesidades de la empresa?

6. ¿La autoridad se presenta de forma vertical en la toma de decisiones y flujo de información o en una autoridad y responsabilidad compartida?

7. ¿Se estimula una comunicación con los empleados y se les brinda apoyo y respuesta?

ANEXO B

Relación de pruebas psicométricas para el análisis de habilidades, destrezas, conocimiento y desempeño laboral²¹.

Prueba	¿Qué mide?	Nivel organizacion	Escolaridad
Terman	Inteligencia Información / Juicio Vocabulario / Síntesis / Concentración / Análisis / Abstracción / Planeación / Organización / Atención	Ejecutivos Jefes Empleados	Profesional
Kostick	Personalidad Liderazgo / Modo de Vida / Naturaleza Social / Adaptación al Trabajo / Naturaleza Emocional / Subordinación / Grado de Energía	Ejecutivos y empleados	Profesional
Cleaver	Comportamiento Empuje / Influencia / Estabilidad / Cumplimiento	Ejecutivos Jefes Empleados Operarios	Profesional Técnico

²¹ http://humansmart.com.mx/1024671_7-pruebas-psicometricas-para-la-seleccion-de-personal--pruebas--test--exámenes-para--el-reclutamiento.html

Prueba	¿Qué mide?	Nivel organizacional	Escolaridad
Lifo	Roles y Estilos Gerenciales APOYA, TOMA, CONTROLA, MANTIENE, CONSERVA, ADAPTA, NEGOCIA	Ejecutivos y Jefes	Profesional y técnico
Barsit	Inteligencia Gerencial Conocimientos generales Comprensión de vocabulario Razonamiento verbal, lógico y numérico	Operativos	Profesional y técnico
Dominós	Inteligencia Mide el factor G de la inteligencia de los sujetos (Inteligencia general) en función de sus facultades lógicas.	Ejecutivos y Operativos	Profesional y Técnico

ANEXO C

Evaluación de habilidades y destrezas.

Objetivo: Conocer las habilidades, destrezas, conocimientos y desempeño laboral que poseen los empleados con el propósito de formar equipos de trabajo para lograr la efectividad en las empresas.

Indicaciones: Se les solicita que las califique de acuerdo a su importancia (desde su punto de vista personal) use la siguiente escala de 1 a 5.

Ninguna importancia (1)	Escasa importancia (2)	Término medio (3)	Importante (4)	Muy importante (5)
------------------------------	-----------------------------	------------------------	---------------------	-------------------------

Destreza de equipo	
Destreza	Importancia
Capacidad para reconocer sus errores y seguir hacia delante de un modo positivo	
Reaccionar de modo adecuado y positivo ante el trabajo de otros.	
Estar capacitado para generar nuevas ideas.	
Aceptar abiertamente la critica constructiva.	
Ser eficaz en la resolución de problemas al trabajar en equipo.	
Fomentar la confianza en los demás.	
Ser capaz de detectar la tensión dentro de un grupo.	
Estar capacitado para generar nuevas ideas.	

Destreza para resolver problemas	
Destreza	Importancia
Tener capacidad analítica.	
Ser capaz de resolver problemas personales en relación a otros colegas.	

Destrezas de relaciones interpersonales	
Destreza	Importancia
Ser capaz de facilitar el trabajo en equipo.	
Ser capaz de aconsejar a otros para ayudarles en sus problemas.	
Ser capaz de motivar a los demás.	
Capacidad para expresar los propios sentimientos de modo apropiado.	
Capacidad para que su opinión sea oída.	
Capacidad para tener en cuenta las opiniones de otros.	
Capacidad para crear mejor ambiente en un grupo.	
Capacidad para hacer frente a emociones negativas (conflictos, enfados, etc.)	
Capacidad para aceptar la critica constructiva acerca de nuestros propios actos.	
Capacidad para aceptar ayuda de otros.	

Destreza de comunicación	
Destreza	Importancia
Explicar adecuadamente a sus compañeros o jefes lo que usted hace o pretende realizar.	
Ser capaz de persuadir a otros.	
Ser capaz de escuchar con atención	
Capacidad para mediar en los problemas de trabajo.	
Capacidad para expresarse de forma oral.	
Capacidad para expresarse de forma escrita (notas, informes, memorandums).	

Destrezas creativas	
Destreza	Importancia
Tener iniciativa para realizar su trabajo.	
Pensar en el trabajo de modo imaginativo.	
Ser capaz de idear soluciones a problemas complejos.	

ANEXO D

Relación de las vías de comunicación interna.

CANAL	CONTENIDO DE LA INFORMACION	OBJETIVO	FORMAL	INFORMAL	ORAL	ESCRITA	ONLINE
Memorándum	Solicitud de instrucciones, peticiones de informes, emisión de informes.	Comunicación entre equipo de diseño y empleados	x			x	
Teléfono	Asuntos relacionados con las actividades diarias y no requieran contestación escrita o que sea urgente.	Fluidez y efectividad			x	x	
Reuniones	Convocatoria para debates, sugerencias o propuestas.	Abordar problemas, planificar procesos, buscar soluciones, revision de información	x	x	x		
Entrevistas	Evaluación y seguimiento del proyecto.	Recabar o intercambiar información	x	x	x		
Tablón de anuncios	Información de interés general.	Información al personal de toda la organización	x			x	
Buzón de sugerencias	Sugerencias.	Denunciar y proponer	x			x	x
e-mail	Todo tipo de información.	Rapides, economico, comunicación simultanea y masiva	x	x		x	x
Página Web	Organigrama, Normas y Procedimientos.	Ofrecer información necesaria para continuar con nuestros procesos	x				x
Wiki	Calidad, Plan de mejora, Encuestas, Actas, Manual de procesos.	Ofrecer información necesaria para continuar con nuestros procesos	x				x

ANEXO E

Bitácora de seguimiento.

BITACORA DE SEGUIMIENTO														
NOMBRE: _____							FECHA: _____							
EQUIPO: _____							ETAPA: _____							
Actividades	Semana						Semana							
	L	M	M	J	V	S	L	M	M	J	V	S		
	B	R	M	B	R	M	B	R	M	B	R	M	B	R

Evaluó

Evaluado

ANEXO F

Evaluación interna para identificar si el diseño del proyecto de empowerment aún es acorde a los objetivos de continuidad²².

ENCUESTA DE VALORACION ACTUAL (Al final del proyecto)		FECHA: _____
La presente encuesta es un apoyo para conocer el estado actual del proyecto de empowerment que dio inicio el _____, y poder tomar las acciones correctivas necesarias o en su defecto conocer el avance y crecimiento en el personal de esta empresa. Por tal motivo solicitamos que las respuestas sean de manera sincera y concisa. Agradecemos de antemano su participación y compromiso.		
Estrategia	Respuesta	
¿Cuál la estrategia actual del empowerment con la organización?		
¿Cuál el periodo que abarca la estrategia?		
¿Cuáles son las estrategias únicas y críticas que deben capitalizarse?		
Estructura	Respuesta	
¿Qué propondría para optimizar la innovación y el empowerment en la organización?		
¿Qué tanto se adapta la organización a las exigencias del empowerment?		
¿Los equipos formados se han hecho responsables de la totalidad de sus actividades?		
Sistemas	Respuesta	
¿Qué mejoras o sistemas de recompensas y reconocimientos propone para los equipos de trabajo?		
¿Apoyan los sistemas de recompensa y reconocimiento la estrategia inicial del proyecto?		
Habilidades	Respuesta	
¿Se mantiene capacitación de acuerdo a las actividades desarrolladas?		
¿El equipo esta realmente comprometido en el desarrollo de sus habilidades para el cumplimiento del proyecto?		
Estilo de administración	Respuesta	
¿Existen equipos que puedan entorpecer la implementación y desarrollo del proyecto de empowerment?		
¿Cuáles equipos estan menos representados y que propondría para su mejora?		
¿Se estimula la comunicación con los equipos y se les da respuesta oportuna?		
Valores compartidos	Respuesta	
¿La organización y el equipo de trabajo inspiran un conjunto de valores y creencias bien articulado y comprendido?		
¿Tiene la organización un cultura constructiva?		
¿El equipo fomenta una cultura constructiva?		
Comentarios:		

²² Encuesta diseñada en base a "Como crear empowerment", (Robinson, 1998).