

## Tema 5. Plan de acción

### Introducción

Uno de los retos más importantes de la dirección de una empresa es poder visualizar la implementación de cualquier modelo que genere un cambio. Dependiendo de la finalidad del cambio, es el proceso por el cual la compañía va a pasar, para ir dejando viejos paradigmas y así adoptar nuevos.

Al implementar un cambio de cualquier tipo, éste se da en varios ámbitos impactando la estructura de la organización, sus políticas, sistemas, entre otros.

### ¿Por qué implementar el *empowerment* en una empresa?

Al revisar los temas anteriores es posible llegar a la siguiente respuesta: una empresa necesita propiciar en sus empleados la responsabilidad de cada una de sus áreas, lograr la eficiencia en sus recursos, sistemas, armonizar las condiciones del trabajo, comprometer a sus trabajadores y lograr un manejo adecuado de la autoridad, para lograr la finalidad de casi toda empresa, la obtención de utilidades.

El proceso de implementación de un método o filosofía diferente en la empresa es complicado, pero algo que lo puede simplificar tanto en la planeación, y ejecución del mismo es el uso de herramientas tecnológicas, todas con el fin de disminuir tiempos, burocracia en procesos y sobretodo lograr una comunicación efectiva entre el líder y sus colaboradores.

Todo proceso de cambio, requiere de la atención de factores que resultan muy importantes para lograr el éxito del mismo. En este tema conocerás las bases que forman parte de un plan de implementación del modelo *empowerment* y el uso de herramientas tecnológicas para simplificar el mismo.



## Subtema 1. Herramientas tecnológicas



Muchas empresas, sobre todo las pequeñas y medianas, no tienen la cultura del uso de la tecnología, por lo que es de gran importancia que para lograr el desarrollo de las compañías y poder competir en un mundo globalizado utilicen la tecnología como un medio para lograr sus resultados.

El uso de la tecnología en la implementación y ejecución del *empowerment*, no es excepción. Para las características y finalidad de este modelo en especial la tecnología juega un papel muy importante; el cual es lograr una comunicación efectiva entre los directivos y los empleados.

El *empowerment* se alcanza cuando los beneficios óptimos de la tecnología de la información son logrados. Los miembros, equipos de trabajos y la compañía en general podrán tener un acceso total al uso de la información, lo cual conlleva una responsabilidad también de hacer buen uso de los datos que generen y utilicen para uso exclusivo de la empresa.

La tecnología tiene la factibilidad de servir como medio de información a todos los miembros de la empresa, por lo que se debe de crear un sistema de comunicación de manera abierta en el que todos los empleados de la compañía puedan tener acceso al contacto con cualquier persona dentro de la organización, es decir lograr una comunicación entrelazada. No significa que la compañía tenga que hacer una gran inversión para gozar de los beneficios de la tecnología.

La empresa puede adquirir licencias para tener un sistema de comunicación entre los miembros de la organización. Las ventajas de estos sistemas son los siguientes:

### **Ventajas del uso de sistemas de comunicación (con licencias)**

Tienen niveles de seguridad.
Se adaptan a las necesidades de la empresa en lo general y particular.
Es un sistema de uso interno de la compañía no permite enviar información fuera de ésta.

Ventajas del uso de sistemas de comunicación, (2015). Elaboración propia.

La implicación de estas licencias es que son muy costosas y que no todas las empresas tienen la capacidad de realizar esa inversión.

Para ejemplificar lo que es un sistema de comunicación debes saber primero el tipo de información a intercambiar y la herramienta que se puede utilizar:

#### Herramientas de comunicación tecnológicas

- **Correo interno o intranet:** Sirve para transmitir mensajes entre emisor y receptor.
- **Sistemas integrales:** Tiene la capacidad de conectar todas las áreas de la empresa y de guardar la información y generar reportes de cualquier área de la empresa para que puedan ser consultados por sus miembros.

Las licencias son de gran utilidad para la implementación y aplicación del *empowerment* pero como se mencionó adquirirlas requiere de una gran inversión a la que no todas las empresas tienen la capacidad de realizar.

Afortunadamente, existen herramientas tecnológicas que no tienen costo alguno y que la compañía puede utilizar para fomentar la comunicación entre sus miembros, comparten la misma finalidad que las licencias, pero sus ventajas son más limitadas y son las siguientes:

#### Ventajas del uso de sistemas de comunicación (sin licencia)

No representa ningún costo de adquisición.
Permite la comunicación entre todos los miembros de la empresa.
No requiere de un equipo en específico o particular para su uso.

Ventajas del uso de sistemas de comunicación sin licencia, (2015). Elaboración propia.

Para ejemplificar lo anterior se mencionan a continuación algunos tipos de herramientas tecnológicas que no requieran de una inversión económica:

### Herramientas tecnológicas gratuitas

#### Correo electrónico público.

- Hay muchos dominios que son gratuitos y al alcance de cualquier persona.

#### Grupos de conversación electrónicos.

- Existen muchas aplicaciones que se pueden utilizar para la formación de grupos los cuales pueden ser usados por diferentes áreas de la organización es decir los equipos.

#### Redes sociales.

- Estas son muy populares, ya que tienen muchos usos como compartir la información de manera externa como interna.

Herramientas tecnológicas gratuitas, (2015). Elaboración propia.

El uso de estos recursos tiene sus implicaciones que son importantes considerar:

- Los niveles de seguridad son muy bajos.
- No generan reportes de las diferentes áreas de la empresa.

Se necesita actitud de *empowerment* para poder sacar provecho a todas estas herramientas, no hay pretexto para utilizarlas, simplemente es comprender y vivir la filosofía de este modelo. Sin embargo, este es solo el principio para lograr el plan de acción para aplicar la filosofía en la empresa. A continuación se describirán cuáles son los pasos a seguir para lograr una implementación exitosa.



## Subtema 2. Pasos de un plan de *empowerment*



Como se ha mencionado en temas anteriores el *empowerment* en una compañía se basa en delegar, poder y autoridad, en fomentar el compromiso y responsabilidad de los trabajadores.

Es una transformación por medio de la cual se puede maximizar el uso de diferentes capacidades, habilidades y competencia del capital humano de la organización.

Esta técnica es una buena estrategia de diligencia que sustituye a una estructura piramidal por equipos autoridigidos, por consecuencia la información se comparte con todos y hace que los miembros tengan la oportunidad de responsabilizarse y dar lo mejor de ellos para el beneficio de la empresa lo cual se transforma en mejores resultados y mayor calidad.

El *empowerment* es totalmente recomendado para la aplicación en el plan de negocio de la empresa, pero hay que realizarlo desde el inicio desde la planeación, ejecución y seguimiento. De acuerdo a Lang, (2009) existen una serie de aspectos necesarios que ayudan a desarrollar un plan de *empowerment* eficaz:

**Aspectos necesarios en el desarrollo de un plan de *empowerment* eficaz:**

Intercambiar información con libertad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En la implementación de cualquier cambio en una empresa, es importante lograr una comunicación eficaz y efectiva.</li> </ul>
Verificar los recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar los recursos humanos y económicos con los que cuentan la empresa para hacer mejor uso de éstos.</li> </ul>
Analizar la situación actual de la organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es importante conocer en dónde está parada la empresa para saber hacia dónde se quiere ir y poder realizar estrategias de acuerdo a su posición inicial.</li> </ul>
Analizar la cultura organizacional de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar la misión, valores, estructura organizacional para saber la manera en que se hacen las cosas.</li> </ul>
Pensar en obstáculos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contemplar las posibles implicaciones que se puedan dar en la implementación del <i>empowerment</i>.</li> </ul>
Tener empatía con los empleados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ponerse en el lugar de los demás para poder comprender mejor a los miembros del equipo.</li> </ul>

Aspectos necesarios en el desarrollo de un plan de *empowerment* eficaz. Basado en Lang, (2009).  
Elaboración propia.

La etapa de implementación de cualquier cambio en una empresa pasa por varias fases, tiene implicaciones, retos pero al final se obtienen las satisfacciones. De acuerdo a Lang, (2009) las tres fases en el proceso de cambio al *empowerment* son:

**Fases del proceso de cambio al *empowerment***

Fase	Significado
<b>Emprender y liderar</b>	Se sientan las bases del <i>empowerment</i> , fase de compromiso con el cambio. Se generan sentimientos contradictorios en los miembros de la organización, ya que por un lado están entusiasmados, pero por el otro le temen al compromiso que implica el cambio.

## Una forma de potenciar los negocios: *empowerment*

Innovación con propósito de vida.

<b>Cambio y desánimo</b>	Los empleados al tener tanta información, no sabe qué hacer con ésta, se dan cuenta que cambiar es más difícil de lo que creían y batallan para romper esquemas mentales.
<b>Mejora de <i>empowerment</i></b>	Se empiezan a ver los primeros resultados, como el compromiso de la gente, los líderes empiezan a facultar más, etc.

Fases del proceso de cambio al empowerment. Basado en Lang, (2009). Elaboración propia.

La base de la planeación de cualquier cambio independientemente de la finalidad que tenga es la gente. Por lo mismo se debe trabajar mucho con ésta para que formen parte del cambio, se sientan comprometidos y den lo mejor de ellos. Para lograr lo anterior se necesita una gran capacidad del líder para facultar, compartir poder, analizar habilidades de los colaboradores y para motivarlos a sacar el resultado adelante.



### Subtema 3. Implementación del plan de *empowerment*



Como se ha mencionado anteriormente, la manera de trabajo en el *empowerment* es a través de equipos autodirigidos y la base de esta implementación radica en lo descrito por Russel, (2008), como las fases en la implementación de un proyecto:

- Planeación
- Preparación
- Ejecución
- Evaluación

El proceso para aplicar estas etapas en el transcurso de implementación del *empowerment* se daría de siguiente manera:

### Planeación

- a) Realizar un diagnóstico que permita conocer la situación actual de la empresa

Es importante saber la situación completa de la empresa, analizar sus fortalezas y debilidades a nivel general y también es importante analizar si la empresa está preparada para realizar cambios en la estructura organizacional, ya que este análisis debe estar enfocado a los cambios de aptitudes y de paradigmas a nivel gerencial o de líder.

Para analizar la situación actual de la empresa en relación a su estructura organizacional, se puede hacer un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas). Este tipo de herramienta es muy útil ya que es muy adaptable y muy flexible de acuerdo a las necesidades del proyecto.

#### Análisis FODA en la PyME. Un componente clave del planeamiento estratégico

<b>Análisis interno</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
	¿Cuáles son las fortalezas de la empresa? ¿Cómo se puede potenciar las mismas?	¿Cuáles son las debilidades de la empresa? ¿Cómo se puede mitigar las mismas?
<b>Análisis externo</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
	¿Cuáles son las oportunidades en el mercado? ¿Cómo se pueden aprovechar estas oportunidades?	¿Cuáles son las amenazas en el mercado? ¿Cómo se puede proteger la empresa de estas amenazas?

Análisis FODA en la PyME. Un componente clave del planeamiento estratégico. Conrado Maggi, (2011). <http://www.grandespyemes.com.ar/2011/01/03/analisis-foda-en-la-pyme-un-componente-clave-del-planeamiento-estrategico-2/>.. Solo para fines educativos.

- b) Formar equipos de diseño

Los líderes deberán de formar equipos que estén integrados por varios empleados responsables al momento de implementar el modelo.



c) Definición de la visión de la organización.

Los directivos de la empresa deben de plantear la visión, tener en claro a dónde quieren llegar y una vez que esté definida se deberá discutir con los miembros de los equipos autodirigidos con la finalidad de mejorarla y complementarla.

### Preparación

a) Definición de los objetivos del equipo

Los equipos de diseño deben establecer sus objetivos de acuerdo a las necesidades del área, los cuales deben ser medibles y reales para que puedan ser alcanzados.



b) Inventarios de recursos humanos

El equipo de diseño debe analizar las habilidades, destrezas, conocimiento que poseen los empleados para poder asignar de manera efectiva a los colaboradores en cada equipo.

c) Fijación de metas

Para que el equipo pueda tener una guía y dirección, es importante describir y definir las metas, las cuales deben estar establecidas y ser conocidas por todo el personal que trabaje en la empresa.

### Ejecución



a) Comunicar a la organización

Es necesario que los líderes establezcan canales de comunicación de manera formal, para que haya una correcta transmisión de información que haga que se involucre el personal. Los canales pueden ser comunicados, videos, boletines, entre otros.

b) Formación de equipos autodirigidos

Como resultados del análisis de las habilidades, conocimientos y destrezas del personal, realizado por el equipo de diseño, es necesario formar equipos con un objetivo que los defina para ayudar a cumplir las metas y visión de la empresa y en el que haya una concordancia con la personalidad de cada miembro del equipo autodirigido.

c) Sistema de recompensas y reconocimiento

Es importante premiar a los equipos e integrantes de acuerdo a su desempeño para lograr una motivación. El reconocimiento puede ser económico y/o afectivo.

### Evaluación y seguimiento

a) Revisión de resultados

Los resultados que se tengan se irán comparando con los objetivos planteados al inicio. Esta revisión se tiene que hacer de manera periódica, y deberá de abarcar variables como metas, clima organizacional, participación y comunicación. La evaluación tiene que ser de manera particular con cada miembro del equipo y entre los líderes de la organización.



b) Continuidad del programa

Después de realizar la evaluación y de hacer las correcciones necesarias, los líderes deben de asegurarse que todo se esté realizando bajo lo establecido y que esa evaluación y correcciones se conviertan en hechos.

Si se siguen estos pasos tal cual y se logra la disposición, así como el compromiso de la gente de los equipos, el éxito en la organización está garantizado.

Sin embargo, es importante considerar las posibles causas de fracaso debido a una mala implementación del *empowerment*, las cuales son las siguientes de acuerdo a Castro, (2011):

1. No existe un proceso de innovación en conceso entre las personas involucradas.
2. Falta de estrategia y comunicación entre los niveles de la organización.
3. Las evaluaciones de los proyectos en cada área de la empresa son incompletas o bien no se realizan.
4. No se hace un análisis comparativo entre los resultados esperados en la implementación con lo realmente alcanzado.
5. Falta de capacitación en los empleados de la empresa.
6. Enfoque sobre los objetivos ya existentes descuidando los proyectos nuevos.



Ahora, analiza el siguiente caso de éxito:

La empresa dulcera Ferrer, lanzó en 1967 su primera línea de chocolate para el mercado infantil y la denominó Kinder, sin embargo, este producto con muy buen sabor y presentación no era “la golosina” sino un dulce más en el mercado.

Gracias a un cambio en la cultura de trabajo basado en el trabajo en equipo, análisis de roles, y a un largo proceso de planeación, preparación, implementación y evaluación, en 1983 dio el gran cambio y el Grupo Ferrero creó un nuevo concepto: las golosinas con entretenimiento al introducir un juguete de plástico dentro del chocolate, lo cual logró una gran diferenciación en el mercado. En el año 2009, el Grupo Ferrero facturó 6,345 millones de euros y de unidades vendidas la cantidad de 30,000 millones de huevos de chocolate en todo el mundo.

El caso anterior lleva a la siguiente reflexión:

¿Hubiera tenido el mismo éxito el Huevo Kínder si se hubiera quedado con su primer línea de chocolate para niños?

## Una forma de potenciar los negocios: *empowerment*

Innovación con propósito de vida.

Para realizar cualquier cambio en una empresa, se debe tener claro cuál es el propósito de ese cambio y de visualizar las cosas de manera medible y muy específica.

Un aspecto importante dentro de la implementación de un programa es informar de manera oportuna al personal de la empresa, ya que permite desarrollar una actitud positiva hacia el cambio y fomenta el compromiso y la aplicación del modelo. Es importante tomar en cuenta que esta filosofía no se puede implementar y aceptar de la noche a la mañana, es un proceso lento y gradual que requiere análisis, y una definición de la visión de la empresa.



El *empowerment* es sinónimo de fomentar un ambiente de armonía. Cualquier tipo de empresa sin importar su ramo, puede tener beneficios al implementar el modelo. Si se aplica este modelo correctamente se puede aumentar la productividad y fomentar la generación de ideas entre los integrantes de la empresa.

### ¡Quiero más!

En el video **Planeación** se habla de los pasos más importantes que se deben de seguir para desarrollar una planeación estratégica para el logro de los proyectos, en: <https://www.youtube.com/watch?v=g7-NwUdqIGo>

En la siguiente tesis encontrarás cómo una empresa logró incluir este modelo en su personal, **Propuesta de un programa de empowerment estratégico para el personal del área de servicio al cliente de las instituciones oficiales de crédito del área metropolitana de San Salvador**, en:

<http://ri.ufg.edu.sv/jspui/bitstream/11592/7066/5/658.3-A694p-CAPITULO%20IV.pdf>

Google es una empresa que sabe cómo implementar el *empowerment*, ya que sus resultados hablan por sí solos. Te recomendamos que veas el siguiente **Caso de éxito de Google: empowerment**, en:

[https://www.youtube.com/watch?v=g\\_X8d8FMz44](https://www.youtube.com/watch?v=g_X8d8FMz44)

### Mi Reflexión

- Ahora que revisaste las herramientas tecnológicas y los pasos que hay que seguir para implementar el modelo *empowerment* en la empresa, ¿qué herramientas tecnológicas de bajo costo monetario para la empresa, consideras que son las más adecuadas para fomentar la comunicación entre empleados? ¿cuál paso para la implementación del modelo piensas que es el más retador de llevar a cabo y cuál es el menos retador?

### Bibliografía

Blanchard, K., Carlos, J., Randolph, A. (2010). *Las 3 claves para el empowerment*. México: Ediciones Garnica, S.A.

ISBN: 84-7577-798-8

Castro, V. (2011). Éxitos y fracasos en la innovación. [En línea]. España: Escuela de Organización Industrial. Recuperado el 04 de agosto de 2015:

[http://api.eoi.es/api\\_v1\\_dev.php/fedora/asset/eoi:75419/componente75417.pdf](http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:75419/componente75417.pdf)

Lang, C. (2009). *Empowerment*. Estados Unidos: Editorial Boolocker. Com Inc.

ISBN: 1601458045

Morales, A., Ariza, J., Muñoz, N. (2012). *El emprendedor social y el E-empowerment de las redes virtuales*. [En línea]. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa. Recuperado el 04 de agosto de 2015 en:

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17425798009>

ISSN: 0213-8093

Russel, R. (2008). *¿Cómo crear empowerment?* Colombia: Editorial Mc. Graw Hill.

ISBN: 9789586008228

**Una forma de potenciar  
los negocios: empowerment**



Innovación con propósito de vida.

***La obra presentada es propiedad de ENSEÑANZA E INVESTIGACION SUPERIOR A.C. (UNIVERSIDAD TECMILENIO), protegida por la Ley Federal de Derecho de Autor; la alteración o deformación de una obra, así como su reproducción, exhibición o ejecución pública sin el consentimiento de su autor y titular de los derechos correspondientes es constitutivo de un delito tipificado en la Ley Federal de Derechos de Autor, así como en las Leyes Internacionales de Derecho de Autor.***

***El uso de imágenes, fragmentos de videos, fragmentos de eventos culturales, programas y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, es exclusivamente para fines educativos e informativos, y cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por UNIVERSIDAD TECMILENIO.***

***Queda prohibido copiar, reproducir, distribuir, publicar, transmitir, difundir, o en cualquier modo explotar cualquier parte de esta obra sin la autorización previa por escrito de UNIVERSIDAD TECMILENIO. Sin embargo, usted podrá bajar material a su computadora personal para uso exclusivamente personal o educacional y no comercial limitado a una copia por página. No se podrá remover o alterar de la copia ninguna leyenda de Derechos de Autor o la que manifieste la autoría del material.***